



Master Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP) Promotion 2013-2014 (ENTPE/Lyon 2)

RAPPORT DE STAGE

De l'évaluation des besoins d'exploitation à la mise en place d'un outil de suivi de gestion

Date de soutenance : 12 septembre 2014

Auteur
EKMEKTCHIAN Téréza

Maître de stage
ZIMMERMANN Stéphane

Président du jury
FAIVRE D'ARCIER Bruno



Fiche bibliographique

[Intitulé du diplôme] Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP)		
[Tutelles] - Université Lumière Lyon 2 - Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Titre] De l'évaluation des besoins d'exploitation à la mise en place d'un outil de suivi de gestion		
[Sous-titre] Existe-il des solutions efficaces et durables pour combattre l'absentéisme ou est-ce juste une utopie pour l'employeur?		
[Auteur] Téréza EKMEKTCHIAN		
[Membres du Jury (nom et affiliation)] M. Bruno FAIVRE D'ARCIER , Chercheur au LET (Laboratoire d'Economie des Transports) et co-responsable du Master TURP Mme. Aurélie MERCIER , Chercheur au LET (Laboratoire d'Economie des Transports) et maître de conférence à Lyon 2. M. Stéphane ZIMERMANN , Secrétaire général de la SEMTAN		
[Nom et adresse du lieu du stage] SEMTAN 8 rue Paul Sabatier 79000 Niort		
[Résumé] Maîtriser l'absentéisme constitue le défi d'aujourd'hui pour la SEMTAN (Société d'Economie Mixte de Transport de l'Agglomération Niortaise) dans la poursuite de son développement. L'enjeu est de déterminer des axes d'améliorations concernant l'état de santé de son personnel et sa gestion, détériorés depuis 2011, date à laquelle un changement a été opéré (agrandissement du réseau). Cette présente étude tente d'apporter des éléments de repère dans la volonté de maîtriser l'absentéisme par la SEMTAN, à travers un diagnostic objectif établi qui permet de préciser la situation de celle-ci.		
[Mots clés] Taux d'absentéisme – Arrêt maladie – Condition de travail – Indice de Bradford – Vieillesse de la population – Bien-être au travail – Accident de travail	Diffusion : - papier : [oui/ non] [*] - électronique : [oui/ non] [*] (* : Rayer la mention inutile)	Confidentiel jusqu'au : 31 août 2016
[Date de publication] Septembre 2014	[Nombre de pages] 93	[Bibliographie (nombre)] 34

Publication data form

[Entitled of Diploma]		
Master Degree Diploma in Urban and Regional Passenger Transport Studies		
[Supervision by authorities]		
<ul style="list-style-type: none"> - Université Lumière Lyon 2 - Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE) 		
[Title]		
From the evaluation of operating needs to the establishment of a management monitoring tool		
[Subtitle]		
Are there effective and sustainable solutions to combat absenteeism or is it just an utopia for the employer?		
[Author]		
Téréza EKMEKTCHIAN		
[Members of the Jury (name and affiliation)]		
<p>M. Bruno FAIVRE D'ARCIER, Research professor at transport economy laboratory and person in charge of Urban Transport master Degree</p> <p>Mme. Aurélie MERCIER, Research professor at transport economy laboratory and lecturer at the University Lyon 2</p> <p>M. Stéphane ZIMERMANN, Manager of SEMTAN</p>		
[Place of training]		
SEMTAN 8 rue Paul Sabatier 79000 Niort		
[Summary]		
<p>Controlling absenteeism is the most important challenge nowadays for SEMTAN (Mixed Economy Company Transporting Niortaise Agglomeration) in its development. The main goal of this report is to identify axes for improvements in the health of its staff and management, deteriorated since 2011, when a major change was made (network expansion).</p> <p>The present study seeks to provide some references in order to control absenteeism by SEMTAN, through an objective diagnosis, which allows us to specify her position.</p>		
[Key Words]	Distribution statement :	
Rate of absenteeism – sickness -Working conditions - Index Bradford - Aging population - Well being at work –work accidents	<ul style="list-style-type: none"> - Paper : [yes / no][†] - Electronic : [yes / no][†] (* Scratch the useless mention)	
	Declassification date : 31 th August 2016	
[Publication date]	[Nb of pages]	[Bibliography]
September 2014	93	34

AVANT-PROPOS

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de mon cursus Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP), constituant l'aboutissement de mes études universitaires.

Il s'agissait d'intervenir en tant que consultant externe dans l'objectif d'identifier et d'analyser le maximum de causes possibles de l'absentéisme et de proposer des recommandations adaptées afin de le réduire et le prévenir. La vocation de ce mémoire est de pouvoir être utilisé en tant que base de travail pour l'entreprise dans le but de lutter contre la hausse de l'absentéisme à laquelle elle fait face depuis trois ans. L'idée est de transformer ce qui est vu comme un dysfonctionnement, un handicap dans l'organisation du quotidien en une opportunité d'amélioration des conditions de travail, de management et de l'état de santé de son personnel. J'espère avoir pu apporter un regard nouveau sur la situation actuelle de l'entreprise.

Etant dans un contexte où l'absentéisme bat ses propres records tous secteurs confondus, il m'a semblé fort intéressant de pouvoir travailler sur ce sujet si prenant et complexe à la fois. En effet, dans le secteur des transports publics en France, il a atteint son plus haut niveau depuis 10 ans¹. Pour autant il est nécessaire de rappeler que, selon Yannick JARLAUD, directeur du département Santé, Sécurité et Environnement de travail d'Alma CG, « Reste que l'absentéisme n'est pas une fatalité et notre expérience démontre lorsque les Entreprises ont réfléchi aux conditions de travail et construit sur cette base un projet adéquat à leur problématique, leur taux d'absentéisme se situe en dessous de la moyenne nationale ».²

Ainsi, ma volonté initiale a été de rendre ce rapport accessible et être utilisé en tant que guide par tous lecteurs s'intéressant au sujet. Mon choix s'est porté en premier lieu sur une présentation fine de l'entreprise et de son histoire afin de permettre aux lecteurs d'être au fait des différents événements marquants de l'entreprise et aux problématiques auxquelles elle est confrontée. Ensuite, j'ai décidé de centrer mon analyse sur cette thématique afin de nous permettre d'avoir une base commune. Une étape essentielle avant de rentrer dans le vif du sujet. C'est en m'entretenant avec différents interlocuteurs que la finalisation de ce travail a pu être réalisée. Enfin, pour achever notre présentation, notons que cette étude n'a pas la prétention de comprendre toute la complexité de la question et d'avoir une réponse certaine mais essaie de dresser une vue d'ensemble de l'absentéisme propre à l'entreprise et des premières solutions qui peuvent être apportées.

¹ *Transports urbains : Bilan Social 2013*, UTP, Edition 2014, p27

² http://www.almacg.fr/actus/nos-actualites/actu/barometre-de-l-absenteisme-2013-d-almacg/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=16, Consulté le 30/06/2014

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à la Société d'Economie Mixte des Transports de l'Agglomération Niortaise (SEMTAN) pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de sa direction et de son service administratif.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Patrice GRAND, Directeur Général pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordée dès mon arrivée dans l'entreprise.

Pareillement, je remercie Stéphane ZIMMERMANN, Secrétaire Général pour m'avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise et m'avoir accordé toute sa confiance. De plus, pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période en sachant répondre à toutes mes questions, ainsi qu'à sa participation pour la progression de mon rapport de stage.

Je tiens également à remercier l'ensemble de l'équipe du Master TURP plus particulièrement Monsieur Bruno FAIVRE D'ARCIER, président de mon jury, sans qui ce stage n'aurait pu être réalisé. Egalement, je remercie Aurélie MERCIER, membre du jury, pour le temps passé à la lecture du rapport et aux conseils prodigués.

Enfin, je tiens à remercier et à témoigner toute ma reconnaissance à mes interlocuteurs de la SEMTAN qui m'ont permis de mener à bien mon stage pour les différentes actions à mener, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêts qu'ils m'ont fait vivre durant ces quatre mois au sein de l'entreprise. Je pense tout particulièrement à :

- Ghyslaine BACHEVILLIER
- Michel LEMAISTRE
- Thierry CHARTREU
- Luc GAUTIER
- Philippe NIVAU
- Patricia SOUCHET
- Melissa BOINOT
- Richard THIBAUD
- Patricia CHABIRAND- RENOARD
- Valérie EULER
- Françoise BARAUD-ROUSSIES
- Karine TOUTIN
- Vincent GAILLARD
- Alice COQUET

SOMMAIRE

p. 7

INTRODUCTION

p. 70

BIBLIOGRAPHIE

p. 10

**PARTIE 1 : UN ETAT DES
LIEUX**

p. 73

ANNEXES

p. 23

**PARTIE 2 : L'ABSENTEISME AU
COEUR DES PREOCCUPATIONS
DE L'ENTREPRISE**

p. 88

TABLE DES MATIERES

p. 34

**PARTIE 3 : RECHERCHE
D'IDENTIFICATION DES
CAUSES DE L'ABSENTEISME**

p. 91

**LISTE DES GRAPHIQUES ET
DES ILLUSTRATIONS**

p. 61

**PARTIE 4 : DES SOLUTIONS
EFFICACES : MYTHE OU
REALITE ?**

p. 92

LISTE DES TABLEAUX

p. 68

CONCLUSION

p. 93

GLOSSAIRE TECHNIQUE

INTRODUCTION

Trois ans après la mise en place du nouveau réseau de bus à Niort, les retours du changement de l'organisation ont commencé à faire leur apparition au sein de la SEMTAN. En effet, une nette augmentation du nombre de voyageurs a été constatée. Toutefois, un accroissement du nombre de jours d'absence par salarié par an est apparu en plus des problématiques que l'entreprise rencontre au quotidien. En 2013, la SEMTAN comptabilisait 23,7 jours d'absence par an et par salarié contre 11,9 jours par an et par salarié en 2011. Ce différentiel de 11,8 jours est suffisamment important pour que la situation actuelle soit préoccupante et devienne une priorité de la direction. Considéré comme un phénomène révélateur du fonctionnement de l'organisation d'une entreprise mais également de l'état de santé global d'une population active salariée et de ses caractéristiques (âges, ancienneté, sexe, etc.) l'absentéisme est non seulement un indicateur d'un ou plusieurs dysfonctionnements existants il est également, révélateur d'un malaise ressenti par les salariés sur leur lieu de travail. Il peut varier et présenter des disparités selon la région, le secteur d'activité, la catégorie socioprofessionnelle, etc. Ainsi, il inclut de multiples aspects qui s'entrecroisent.

Mise en forme de la problématique

La direction de la SEMTAN a décidé de manœuvrer une politique de maîtrise de l'absentéisme. La raison de cette démarche est poussée par les conséquences économiques et sociales des absences tant pour elle que pour les salariés. Trouver des solutions est tout l'enjeu d'aujourd'hui car elle permet de déterminer des axes d'améliorations. La constatation d'un accroissement des absences est un point de départ pour l'entreprise. Par la suite, il faut procéder au préalable à un diagnostic objectif.

La décision de s'attaquer au problème se traduit par l'ambition de bâtir des solutions efficaces et durables. Le but n'est pas de faire quelque chose de spectaculaire mais de réfléchir à des solutions adaptées qui produisent des résultats utiles sur le long terme.

Malgré cette volonté il faut rester conscient que l'absentéisme n'est pas simple c'est la santé du salarié qui est mise en cause et/ou pointé du doigt alors que sa santé est influencé par la nature de son travail. Est-ce réellement possible de réduire ce taux d'absentéisme ?

Comme un fort taux d'absentéisme est la partie visible d'une maladie, d'un dysfonctionnement profond, la question principale que l'on se pose est : **existe-il des solutions efficaces et durables pour combattre l'absentéisme ou est-ce juste une utopie pour l'employeur?**

Pour tenter de répondre à cette question, notre étude se divise en quatre axes principaux.

Dans une première partie, un diagnostic de son territoire et une présentation de l'entreprise sont apportés pour permettre aux lecteurs de comprendre les différents éléments parvenus au sein de l'entreprise.

Dans une seconde partie, la nécessité est de préciser notre sujet et de définir ce que nous voulons mesurer. Cette partie est importante car elle permet d'identifier l'absentéisme et offre l'opportunité d'avoir une approche commune à notre problématique. Elle permet aux lecteurs de décoder chaque élément intégré dans les ratios utilisés, comment nous traitons la question et quel type d'absent nous prenons en compte dans notre analyse en soulignant toutes les formes d'absence existantes (maladie, accident de travail, etc.).

Puis, une recherche d'identification du maximum de causes possibles de l'absentéisme au sein de la SEMTAN est réalisée dans l'espoir de traiter le problème de la façon la plus complète possible. Elle comprend une analyse des conditions de travail des salariés, de la place du management et des relations sociales présentes dans l'entreprise et d'une analyse démographique de l'entreprise (jeunes, seniors, hommes, femmes, etc.). Ces indicateurs sont complétés par une étude quantitative dans l'objectif d'avoir une analyse fine des absences pour en décoder les causes. Chercher à mieux connaître ses spécificités contribue à la mise en place d'une action plus efficace contre l'absentéisme.

Enfin, notre analyse se terminera par des propositions de pistes d'amélioration de la situation selon chaque cause identifiée. Cette partie est plus un point de repère pour préparer la démarche de prévention. L'objectif de cette dernière n'est pas d'éliminer toutes les absences mais de réduire celles qui semblent anormales et perturbant le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Par manque de moyens face à la confidentialité de la thématique, une comparaison avec d'autres réseaux similaires n'a pas pu être réalisée.

Méthodologie retenue

Tout au long de l'écriture de ce rapport, notre travail s'est décomposé en trois principales phases :

- Une première phase a été concentrée sur l'observation du fonctionnement de l'entreprise, l'entrée en contact avec les différents interlocuteurs afin d'identifier les causes possible de l'absentéisme et enfin la recherche bibliographique et théorique dans le but d'approfondir le sujet. Il s'agissait d'accompagner chaque salarié composant le service d'exploitation (du responsable d'exploitation jusqu'aux conducteurs) tout au long de leur journée de travail. Notre intention était de comprendre les contraintes auxquelles les salariés sont confrontés dans leur quotidien et d'avoir une meilleure

connaissance de l'organisation et des conditions de travail présent au sein de l'entreprise.

- Une seconde phase a été focalisée sur la construction d'une base de données selon les indicateurs que compose l'absentéisme et l'analyse des résultats obtenus pour chaque composant. Les données mobilisées parviennent du service de comptabilité, plus précisément de leur outil de gestion des paies. Au total, elles sont composées de différentes caractéristiques (âge, sexe, ancienneté, situation familiale, etc.) concernés d'environ par 120 individus (selon l'année de l'étude la taille de l'échantillon n'a pas exactement le même nombre. Ce différentiel est créé par des départs en retraite, des licenciements). La réalisation de tableaux croisés nous a permis de faciliter les analyses en fonction des indicateurs.
- Une troisième phase a été centrée sur des propositions adaptées concernant chacune des causes identifiées.

PARTIE 1 : UN ÉTAT DES LIEUX

1 Le contexte

1.1 Son environnement externe

La ville de Niort est située au cœur de la région Poitou-Charentes dans le département des Deux-Sèvres. Elle bénéficie d'une position privilégiée car elle est au carrefour des routes de Nantes, Bordeaux, La Rochelle, Poitiers ou encore Paris. Son aire urbaine³ regroupe 77 communes et 151 254 habitants⁴ qui font d'elle la commune la plus peuplée du département. Son économie est essentiellement concentrée sur le secteur tertiaire (assurance, banque, assistance, consulting informatique..). En effet, la structure de son activité économique se décompose de la manière suivante⁵ :

- 80 % relevant du tertiaire
- 10 % de l'industrie
- 5 % de la construction
- 3 % de l'agriculture

La ville est surtout célèbre pour accueillir les sièges des principales mutuelles d'assurance françaises tout en étant considérée comme la capitale de l'économie sociale française.

Concernant les flux de déplacement de la ville, l'enquête «déplacements urbains» réalisée en 2003 par l'INSEE Poitou-Charentes confirme la place importante de la voiture particulière qui reste prédominante. En effet, les $\frac{3}{4}$ des déplacements au sein de la communauté d'agglomération s'effectuent en voiture. Ainsi, la CAN (Communauté d'Agglomération du Niortais) affiche un taux de déplacements en voiture particulière très important, c'est-à-dire 1,35 véhicules⁶ par ménage⁷.

Un taux élevé qui est principalement dû à :

- Un territoire à dominante rurale
- Un niveau socioprofessionnel relativement élevé grâce à la présence de sièges de mutuelles, et de cadres administratifs

³ Selon la définition de l'Insee, une aire urbaine est un ensemble de communes, constitué par un pôle urbain de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales dont au moins 40 % de la population résidente occupant un emploi travaille dans le pôle (Source : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/aire-urbaine.htm>, Consulté le 10/06/2014)

⁴ Vivre à Niort : <https://www.vivre-a-niort.com/fr/cadre-de-vie/economie/lemploi-dans-laire-urbaine/>, Consulté le 04/07/2014

⁵ *Plan de Déplacements Urbains : Etude pour la définition d'une stratégie des déplacements des modes non motorisés*, Municipalité Service, Février 2010

⁶ *Enquête Origine/Destination sur les réseaux de transports collectifs du territoire de la CAN*, CAN, Octobre 2006

⁷ A titre comparatif pour des agglomérations de taille similaire le taux de déplacement en voiture est : Belfort (127 000 habitants) à 0,45 véhicules/ménage, Troyes (120 000 habitants) à 0,46 véhicules/ménage. (Source : *Plan de Déplacements Urbains : Etude pour la définition d'une stratégie des déplacements des modes non motorisés*, Municipalité Service, Février 2010, 50p)

- Un taux d'emplois féminin particulièrement élevé dans les sociétés d'assurances et de mutuelles (48 % des actifs)

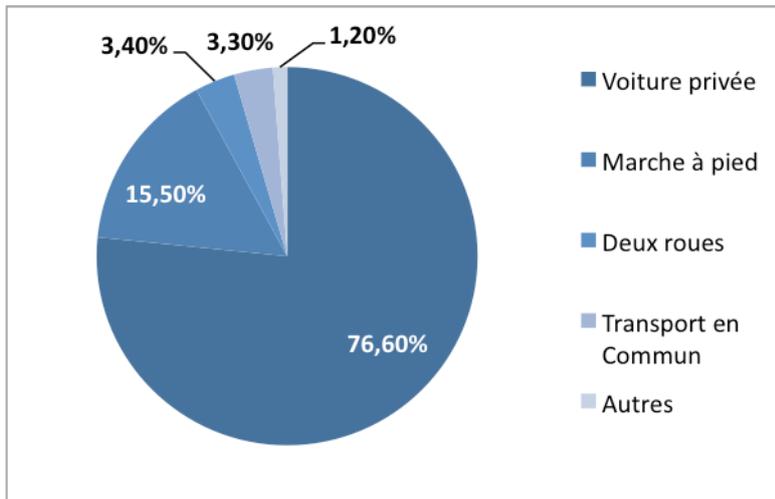


Figure 1 : Part modale des déplacements dans l'Agglomération (Source : Enquête origine/Déplacements, année 2006, CAN)

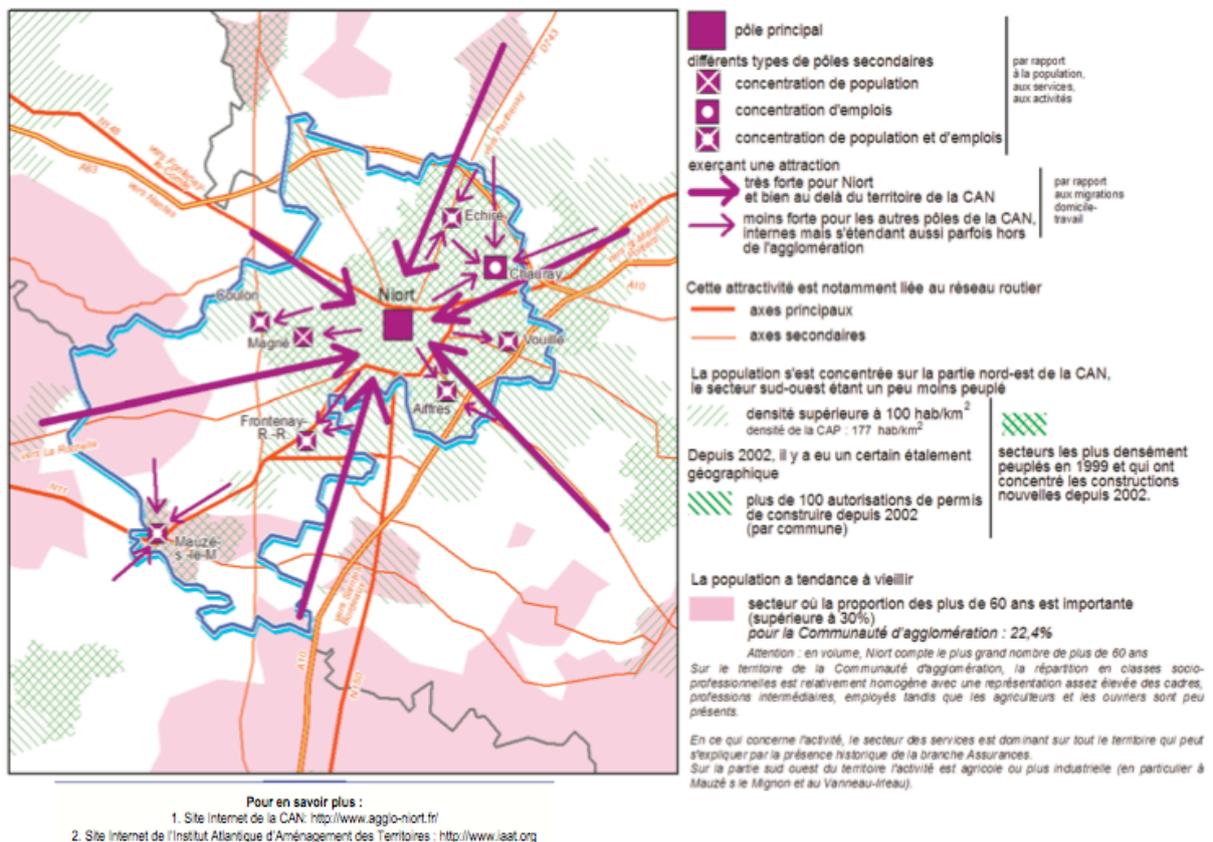


Figure 2 : Présentation des déplacements effectués par les habitants de la CAN (Source : Diagnostic Santé Social de la Communauté de l'Agglomération de Niort, année 2009, Conseil Régional)

Ces déplacements sont liés essentiellement à Niort à 83 % et s'opérant à 76,6 % en voiture⁸. En effet, 20 % des déplacements automobiles vers Niort émanent d'un habitant d'une autre commune. Cependant quelques communes comme Chauray (6 %), Aiffres (2 %) ou Coulon (1 %) représentent un poids significatif à l'intérieur de la CAN⁹. Elles constituent le cœur du potentiel de clientèle à reconquérir pour l'usage du transport collectif grâce à la densité de leur population. La part des transports collectifs ou la marche à pied reste relativement minoritaire. Le recours à la marche à pied a une forte concentration vers le centre-ville de Niort, ce qui correspond à des voyages pour motifs scolaires, loisirs et administratifs (ces démarches s'expliquent par la présence d'une forte concentration d'administrations, par exemple celle de l'Hôtel de Ville). Cela représente 190 000 déplacements à pied au quotidien¹⁰. Si nous tenons compte des déplacements tous modes confondus, nous observons une stabilité des déplacements entre 8h et 20h à peu près de l'ordre de 4000¹¹. Comme dans toutes les villes, l'heure de pointe demeure très marquée.

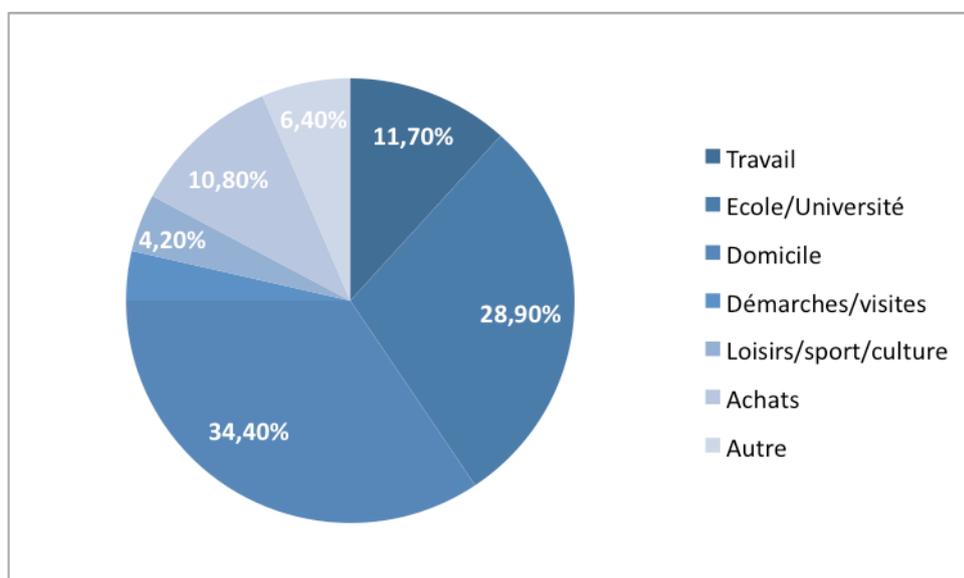


Figure 3 : Répartition des déplacements de la ville par motif (Source : Enquête Origine/Déplacements, année 2006, CAN)

Les principaux motifs de déplacements sur le territoire sont :

- Domicile /Travail
- Travail/Domicile
- Domicile/École-Université
- École-Université /Domicile
- Achats

⁸ *Enquête ménage Niort*, INSEE Poitou –Charente, N° 239, Octobre 2003

⁹ *Enquête ménage Niort*, INSEE Poitou –Charente, N° 239, Octobre 2003

¹⁰ *Enquête ménage Niort*, INSEE Poitou –Charente, N° 239, Octobre 2003

¹¹ *Enquête ménage Niort*, INSEE Poitou –Charente, N° 239, Octobre 2003

1.2 La CAN et son territoire¹²



Figure 4 : Les communes de la CAN
(Source : <http://www.agglo-niort.fr/-C-A-N->,
Consulté le 15/06/ 2014)

La Communauté d'Agglomération du Niortais (la CAN) est l'Autorité Organisatrice de Transport sur son périmètre. Elle délègue son exploitation par un contrat de Délégation de Service Public (DSP) depuis le 1^{er} septembre 2010 jusqu'au 31 août 2016 à la Société d'Economie Mixte des Transports de l'Agglomération du Niortais (SEMTAN), plus connue sous le nom commercial « Les TAN ». Elle a été créée en 1999 (arrêté préfectoral du 31.12.1999) avec seize communes. Le 16 juillet 2000, elle s'est étendue à trente communes. Depuis, la CAN compte quarante-cinq communes pour une population de 117 800 habitants réparties sur 821 km² comprenant des caractéristiques urbaines, périurbaines et rurales.

Le territoire de la CAN connaît une forte diversification géographique. Il y a tout d'abord la présence d'une ville « centre », ensuite d'une couronne périurbaine et enfin deux zones rurales très différentes : le Marais Poitevin et la Plaine du Nord. Finalement, en regroupant la ville centre et la couronne périurbaine nous pouvons considérer que deux sous espaces se distinguent :

- La partie Nord-Est avec la ville de Niort comme pôle principal de la communauté d'agglomération et un grand nombre de pôles secondaires concentrant l'essentiel de la population, les emplois et les services.
- La partie Sud-Ouest, une partie moins peuplée surtout dans l'extrémité où la population a tendance à vieillir.

Concernant sa branche de transport et déplacement, la CAN participe au financement à hauteur de 21,4 M€ dont 5 M€ d'investissement et 16,4 M€ de fonctionnement (dont 14 M€ pour la SEMTAN en année complète).

¹² Communauté d'Agglomération du Niortais : <http://www.agglo-niort.fr/-C-A-N->, Consulté le 15/06/ 2014

2 L'entreprise

2.1 Historique de la SEMTAN

En 1921, Landry Brivin, fils d'un notaire de Luçon, s'installe à Niort. Après la Première Guerre mondiale, il achète des camions revendus par les armées pour créer des lignes d'autobus afin de compléter les dessertes des lignes ferroviaires. Ses cars verts assurent un transport de Niort vers Angers, Nantes, Limoges et la Roche-sur-Yon. Grâce à la modernisation des véhicules et à la création d'un service de messageries sur toute la France en 1950, l'entreprise se développe. En 1960, avec 650 employés, 70 cars et de nombreux camions, Brivin devient l'une des plus importantes sociétés de Niort. La société est reprise en 1978 par les établissements Mory-Team. Les bus sont rachetés par la ville deux ans après.

1990 Société CGFTE (Compagnie Générale Française des Transports Entreprise)
Une filiale de la Compagnie Générale des Eaux (CGE) qui est spécialisée dans le transport collectif urbain. Par la suite, elle a été intégrée à Connexe une filiale de Veolia Environnement par une fusion, dénommée Veolia Transport en 2005.

1996 La SEM SOPAC (Société Parc Auto Circulation)
Depuis le 1er mars 1996, La SOPAC a pris en main la gestion des transports urbains de la ville de Niort. C'est une société d'économie mixte contrôlée à 79 % par la ville.

2002 À l'expiration de la convention de six ans et dans le cadre de la loi Sapin, la ville a lancé une consultation pour une délégation de service public qui a conduit à la mise en concurrence de 3 offres. L'offre de la CGFTE, de la SOPAC, et d'une entreprise britannique Southern Vectis. La SEM SOPAC continue l'exploitation du réseau.

2003 La SEM SOPAC s'est adossée au groupe TRANSDEV par un partenariat pour répondre à la Délégation de Service Public concernant l'exploitation du réseau urbain de Niort.

2007 Création de la S.E.M.T.A.N
Afin de dissocier de la SEM SOPAC la branche transport de la branche stationnement, la SEMTAN voit le jour. Il s'agit d'une société d'économie mixte avec la CAN comme actionnaire public et TRANSDEV comme actionnaire privé.

1^{er} septembre 2010 Signature du nouveau contrat de Délégation de Service Public avec l'ambition de développer le réseau de la ville en renforçant l'inter modalité en vue de le rendre plus attractif répondant aux besoins de déplacements des habitants et ne s'appuyant plus sur les besoins de déplacements scolaires. L'idée est de proposer un réseau hiérarchisé, structurant et de favoriser les correspondances aux pôles d'échanges.

4 juillet 2011 Le nouveau réseau est mis en place en donnant une nouvelle identité au service de transport local. Cette restructuration est guidée par la volonté d'améliorer la qualité de l'offre de transport, le projet de la DSP offre 33 % d'offre en plus. La deuxième phase du projet de la DSP s'articule autour d'un BHNS¹³ (sur un axe de Bessine- Niort -Chauray, pour que les aménagements bénéficient aux autres lignes urbaines et interurbaines) avec des objectifs audacieux qui sont¹⁴ :

- Une réduction de 30 % de la circulation dans le centre de la ville ;
- Une augmentation de 50 % de l'usage des Transports Collectifs sur le territoire de la CAN ;
- Une augmentation de 30 % de l'usage des modes doux par la mise en place d'un système de vélos libre-service, par l'aménagement de l'hyper centre de Niort en faveur des modes doux et enfin, par les réflexions sur l'utilisation des axes TCSP par les vélos à condition d'avoir le dimensionnement conséquent (4m de large minimum) ;
- Une augmentation de la part modale des transports collectifs de 4 % à 8 % ;
- Une diminution de l'usage de la voiture privée de 77 % à 70 % par la création des parcs relais.

1^{er} janvier 2014 Forte extension du PTU, la communauté d'agglomération passe de 29 à 45 communes.

Mai 2014 Abandon du projet TCSP suite aux élections du nouveau maire de la ville de Niort. La raison principale de cet abandon était liée à son coût élevé (106,6 M euros) financé essentiellement par l'augmentation du versement transport (1,05 % à 1,8 %)¹⁵.

2.2 La SEMTAN

Structure juridique

La Société d'Economie Mixte des Transports de l'Agglomération Niortaise (SEMTAN) est une Société Anonyme d'Economie Mixte à conseil d'administration régie par les articles L 1521-1 et suivants du Code Général des Collectivités Territoriales. Depuis le 28 juin 2010, elle a pour objectif l'organisation et l'exploitation du réseau de transport urbain de voyageurs sur l'ensemble du périmètre de la CAN reposant sur 45 communes, pour la période du 1^{er} septembre 2010 au 31 août 2016. Son capital social est fixé à 295 000 euros.

¹³ Le tracé du BHNS se trouve dans l'Annexe 2 p.73

¹⁴ *Phase 1 : Diagnostic des réseaux de transports collectifs actuels*, Egis mobilité, juin 2008

¹⁵ Extrait du registre des délibérations du conseil, CAN, 17 octobre 2011

Lien juridique avec le groupe TRANSDEV

TRANSDEV est actionnaire à hauteur de 10 050 actions représentant 34,07 % du capital de la SEMTAN. De plus, un contrat de sous-traitance lie TRANSDEV et la SEMTAN pour l'exploitation du réseau interurbain et scolaire.

Ce partenariat consiste principalement à assister la SEMTAN dans les domaines suivants :

- Participation à la structure d'échange
- Assistance dans tous les domaines de l'exercice du métier
- Mise à disposition de la centrale de réservation AGILIS concernant le TAD et le TPMR
- Assistance technique permanente

Le conseil d'administration de la SEMTAN

Son conseil d'administration est composé d'un Président et de huit Administrateurs dont :

- 5 représentants de la CAN
- 1 représentant de TRANSDEV
- 1 représentant de la ville de Niort
- 1 représentant Caisse d'Épargne
- 1 représentant de la MAIF

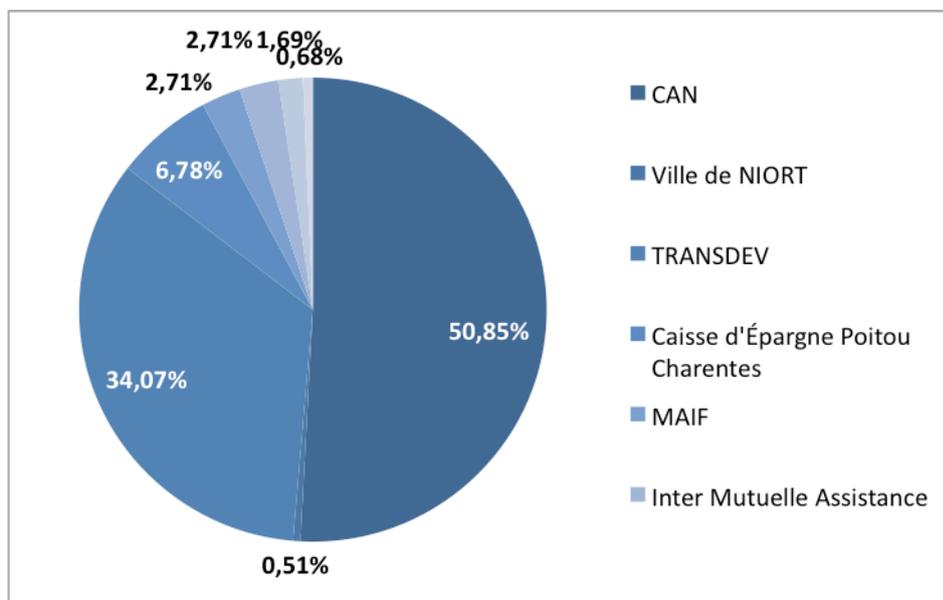


Figure 5 : Actionnariat de la SEMTAN (Source : SEMTAN)

Les chiffres clés illustrant l'activité d'exploitation de la SEMTAN

L'offre de transport (kilomètres totaux parcourus) et la fréquentation qui illustrent l'activité de l'entreprise sont présentées dans le tableau ci-dessous¹⁶.

Cumul à fin décembre	Réalisé décembre 2012	Réalisé décembre 2013
Voyages totaux	5 480 701	5 693 849
Kilomètres totaux	3 994 128	4 035 675
Recettes commerciales totales	1 466 035	1 559 580

Tableau 1 : Synthèse de l'activité de la SEMTAN en cumul à fin décembre (Source : SEMTAN)

Le nombre de voyages totaux a progressé de 2,2 % entre 2012 et 2013. Dans le même temps, les kilomètres réalisés ont augmenté de 1 %. Cela se traduit par une augmentation de recettes commerciales de 6,4 %.

Les résultats financiers¹⁷

La structure juridique d'une SEM garantit l'exploitation des fonds publics et des recettes pour le fonctionnement et l'amélioration du service public. Elle a pour vocation de tendre vers un équilibre. Le résultat comptable de l'année 2013 s'élève à 54 447 euros. Ce résultat tient compte d'une provision de CICE (Crédit d'Impôt pour le Compétitivité et l'Emploi) de 174 430 euros.

Le taux d'actualisation de la contribution financière forfaitaire s'établit à 11,44 % au 31.12.2013. Le montant de la contribution financière forfaitaire s'établit à 10 864 619 euros.

La restructuration du nouveau réseau a entraîné un grand changement dans la vie de l'entreprise. Tout d'abord par un agrandissement de sa taille (30 nouveaux Conducteur-Receveur et 6 salariés dans l'administration), Ensuite, par une proposition d'une offre de transport plus développée. Ce changement s'est effectué en 9 mois car l'opération a nécessité d'un programme de formation pour les 30 nouveaux Conducteurs-Receveur embauchés avec la contribution de pôle emploi, l'OPCA Transport Poitou-Charentes Limousin et l'AFT-ITFIM Poitiers (Organisme de Formation Transport et Logistique). Il est important de préciser qu'aucune discrimination n'a été faite concernant le choix des nouveaux salariés que ce soit au niveau de l'âge ou du sexe (la moyenne d'âge pour les nouveaux embauchés est de 45 ans avec une répartition de 29 % de femmes et 71 % d'hommes).

¹⁶ Rapport du délégataire, année 2013

¹⁷ Rapport du délégataire, année 2013

2.4 L'offre de transport proposée¹⁸

L'offre du nouveau réseau est identique toute l'année scolaire et se différencie pendant les vacances d'été. Elle est cadencée intégralement pour chaque ligne. Ce cadencement a pour but de simplifier l'utilisation des transports. Depuis le 4 juillet 2011, la SEMTAN gère en propre le réseau urbain :

- 14 lignes urbaines dont :



CHRONOTAN

Cinq lignes structurantes (A, B, C, D, E) cadencées à 20 mn du lundi au vendredi (juillet et août toutes les 30 min). Ce sont des lignes qui desservent les communes de Niort, Aiffres, Chauray et Bessines.



TRANSTAN

Sept lignes complémentaires (F, G, H, I, J, K, L) dont 2 lignes périphériques fonctionnent du lundi au samedi cadencé à 30mn desservant finement les quartiers de Niort, Aiffres et Chaurey.

NOCTAN'BUS

Deux lignes de soirée (S1, S2) circulant les vendredis et samedis jusqu'à 23h. Elles desservent les quartiers de Niort proches du centre-ville.

TRANSTAN DIMANCHE

Deux lignes du dimanche (R1, R2) desservant les principaux pôles générateurs de Niort (gare SNCF, les Halles, commerces) de 9h à 20h50 toutes les heures.



CITITAN

Deux navettes gratuites desservant l'hyper Centre de Niort (Brèche, Victor Hugo, Hôtel de Ville, Boinot, Place du Port, Buscara, Halles). La ligne fonctionne du lundi au samedi toute l'année avec une fréquence de 10 min de 7h20 à 19h40.

Et délègue par un contrat de sous-traitance à TRANSDEV Sud-Ouest :

- Sept lignes périurbaines, INTERTAN (M, N, O, P, T, U, V) ;
- Les services à vocation scolaire, SCOLTAN (51 lignes) ouverts à tous les usagers en accès directs aux établissements scolaires et en correspondances avec l'offre urbaines ;

¹⁸ Une carte du réseau Les TAN est disponible en Annexe 3 p.74

- Le Transport de Personnes à Mobilité Réduite (TPMR), MOBITAN ouvert aux personnes titulaires de la carte d'invalidité MDPH (Maison Départementales des Personnes Handicapées) à 80 % ;
- Le Transport à la Demande (T.A.D), INTERTAN à la Demande ;
- La ligne touristique du Marais Poitevin, la Ligne Maraîchine (fonctionne tout l'été et les week-ends de juin à septembre).

Le réseau « Les TAN » propose aussi à ses utilisateurs les plus fidèles, des abonnements (Annuel, Mensuel) adaptés à chaque cible avec des tarifs préférentiels¹⁹.

2.5 Le parc véhicules et les difficultés de maintenance rencontrés

Le parc est composé de 53 véhicules possédant les caractéristiques suivantes :

	HEULIEZ GX 117	HEULIEZ GX 117L
Longueur	9,31 m	10,53m
Largeur	2,33 m	
Nombre de porte	2 portes	
Capacité	67 à 75 places	77 à 94 places
	HEULIEZ GX 317	HEULIEZ GX 327
Longueur	12 m	10,53m
Largeur	2,50 m	2,55 m
Nombre de porte	3 portes	
Capacité	116 places	110 places

Tableau 2 : Répartition du parc véhicule en 2013 (Source : SEMTAN)

Pour pouvoir garder un taux de réserve de véhicules suffisant les vieux bus ont été utilisés jusqu'à leur limite d'âge d'utilisation (jusqu'à 20 ans). L'âge moyen du parc véhicule est de 8 ans et 11 mois au 31 décembre 2013. La plus grande difficulté concernant l'atelier est la gestion des couleurs de son parc véhicule au quotidien. C'est-à-dire les véhicules rouges correspondant aux lignes structurantes, CHRONOTAN et les véhicules bleus pour les lignes complémentaires, TRANSTAN. L'objectif de cette identification des couleurs a été déterminé pour améliorer la lisibilité de l'offre de transport du réseau « Les TAN » pour l'ensemble des usagers. La finalité était de simplifier au maximum la lecture ainsi que les déplacements des habitants de la ville.

Une difficulté de plus s'ajoute dans la gestion des couleurs du parc de véhicules, celle de la gestion du taux de réserve de véhicules car il faut avoir un taux de réserve

¹⁹ La gamme tarifaire de la SEMTAN se figure à l'Annexe 4 p.75

correspondant aux caractéristiques des couleurs (taux de réserve de CHRONOTAN en 2013 est de 8 %, tandis que celui de TRANSTAN est de 10 %) ²⁰.

Depuis l'agrandissement du réseau, il a fallu s'adapter car le parc s'est considérablement développé mais pas les conditions de maintenance des matériels et notamment de l'atelier. Une nouvelle organisation a été pensée pour pouvoir faire les pleins de gazole des véhicules. Comme il y a plus de services, les kilomètres effectués par les véhicules sont évidemment amplifiés, ce qui est difficilement exploitable avec la seule pompe à gazole. La tâche n'est pas évidente. Des temps annexes ont été rajoutés aux conducteurs pour faire le plein soit le matin avant la prise de service soit le soir après leur service. Ce temps annexe correspond à l'équivalent d'un salarié par an et pèse sur les charges de l'entreprise.

2.6 Le personnel

Au 31 décembre 2013, l'effectif physique de l'entreprise s'établit à 168 personnes (dont 51 femmes, 117 hommes). Cet effectif comprend notamment 20 Contrats à Durée Déterminée (CDD) pour les postes de Conducteur-Receveur.

A la construction de la DSP, il était prévu un total des effectifs à 142 personnes dont 114 personnes pour le poste de Conducteur-Receveur. Six postes d'encadrement ont été créés afin de combler les besoins de l'entreprise. Suite à un avenant le nombre de conducteurs a augmenté à 117 personnes plus trois CDD en Equivalent Temps Complet (ETC) pour des remplacements de congés payés.

L'ancienneté moyenne au sein de l'entreprise est de 9 ans et 1 mois.

Au total, 68 % des salariés ont moins de 10 années d'ancienneté et 17 % ont plus de 15 années d'ancienneté.

Le nombre d'embauches sur l'année 2013 s'élève à 9. Ces embauches concernent essentiellement le poste de Conducteur-Receveur pour faire face au départ à la retraite d'un salarié, aux congés sabbatiques (un salarié depuis juillet 2013), aux licenciements ou encore aux démissions. Egalement pour combler les absences longues maladie et l'absentéisme qui augmentent. Ce dernier point fera l'objet d'un développement dans les parties ultérieures.

²⁰ Rapport du délégué, année 2013

	2011	2012	2013
Conducteurs	114	123	129
Contrôleurs	7	7	7
Atelier	5	5	5
Administratif	10	11	12
Commercial	8	8	8

Tableau 3 : Répartition des effectifs par catégorie de postes au 31 décembre 2011, 2012, 2013 (Source : SEMTAN)

Pyramide des âges

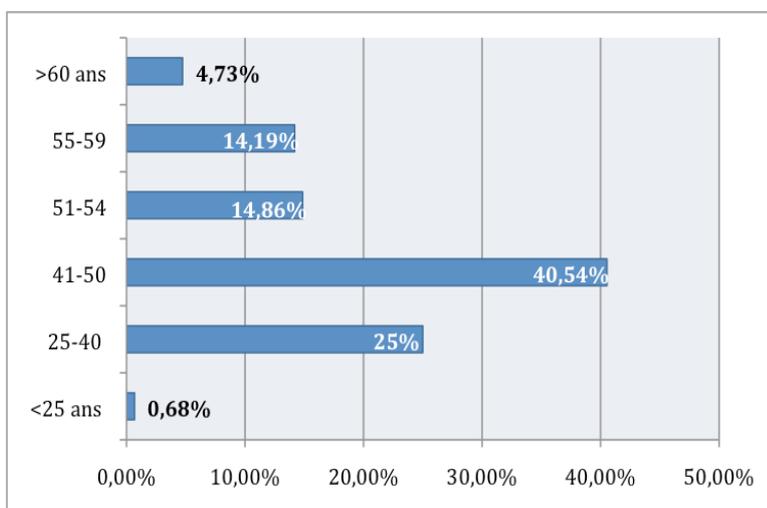


Figure 6 : Pyramide des âges au 31 décembre 2013 (Source : SEMTAN)

La moyenne d'âge au sein de l'entreprise est de 45 ans. Globalement, une forte concentration de la population active salariée de la SEMTAN est comprise entre 41 et 50 ans (40,54 %). En observant de plus près, nous pouvons remarquer que 66,22% du personnel est âgé de plus de 45 ans et 28 salariés ont plus de 55 ans au 31.12.2013. La part des salariés de moins de 25 ans est largement

minoritaire dans l'entreprise.

Faire un diagnostic du territoire dans lequel l'entreprise intervient apporte une première connaissance de son contexte local. Puis, en présentant l'entreprise nous renforçons et complétons nos connaissances par une première compréhension de sa structure tant juridique qu'organisationnelle. Cette présentation nous permet d'introduire les difficultés auxquelles la SEMTAN est confrontée (la gestion de son parc véhicule, le manque de prévision des effectifs de la DSP par rapport à la réalité du terrain ainsi que la gestion de ses effectifs). L'étude va poursuivre son déroulement par une présentation du bilan social de l'entreprise face aux difficultés évoquées. Ce qui va nous permettre de développer et de se concentrer sur notre sujet principal : l'absentéisme. Enfin, pour que le sujet soit entièrement traité, la définition de ce dernier est indispensable.

PARTIE 2 : L'ABSENTÉISME AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DE L'ENTREPRISE



Figure 7 : Source <http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/absenteisme-au-travail-analysez-le-phenomene-avant-de-sanctionner-20537.html>, Consulté le 25/08/2014

1. Identifier l'absentéisme

1.1 Bilan social de l'entreprise

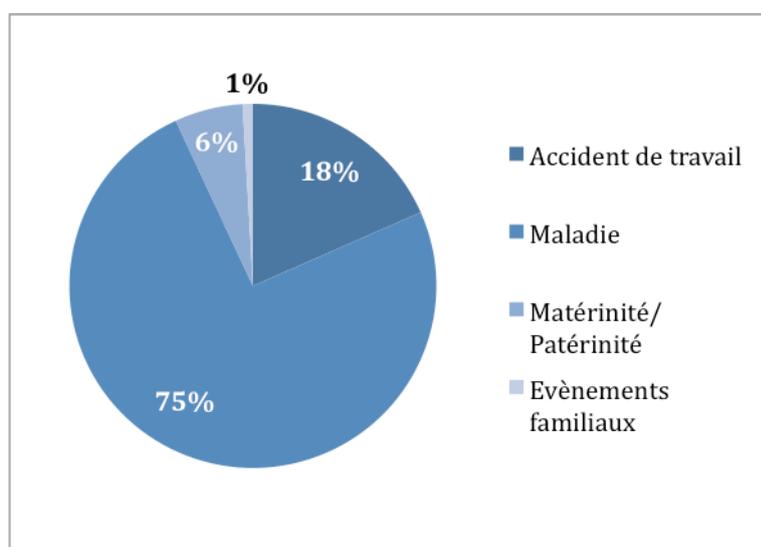


Figure 8 : Répartition de l'absentéisme par motif pour l'année 2013 (Source : SEMTAN)

Les absences de l'entreprise, suivi par les absences pour cause d'accident de travail (18 %).

Le nombre de jours calendaires d'absence, toutes absences confondues ainsi que toutes catégories confondues, s'élève à 3989,5 jours pour 2013 soit un taux d'absentéisme global de 6,90 %²¹.

Le nombre de jours calendaires d'absence pour raison maladie s'élève à 2788,5 jours pour l'année 2013 soit au total 75 % des absences. Ce dernier représente la majorité des

absences de l'entreprise, suivi par les absences pour cause d'accident de travail (18 %). Le nombre de jours calendaires d'accidents de travail s'élève à 686 jours (401 jours pour les conducteurs, 242 jours pour l'atelier et 40 jours pour les contrôleurs) pour l'année 2013 soit 18 % des absences. Les 481 jours restants concernent les absences pour motif maternité/paternité soit 6 % des absences. D'une manière générale, nous observons une augmentation des jours d'absence toutes catégories confondues depuis 2011. Les absences pour cause maladie restent majoritaires. Elles sont suivies par une augmentation du nombre de jours d'absences pour cause accident de travail puis par les absences pour maternité/paternité.

	2011				2012				2013			
	Maladie	Ev fam	AT	MAT	Maladie	Ev fam	AT	MAT	Maladie	Ev fam	AT	MAT
Conducteurs	1281	37	80	58	2198	51	564	55	2565,5	19	401	126
Contrôleurs	83	0	21	0	144,5	5	0	0	63	3	40	0
Atelier	148	0	0	0	58	0	22	0	12	3	242	257
Administratif	0	10	0	0	209	3	0	98	119	9	3	98
Commercial	29	0	0	0	30	0	0	0	29	0	0	0

²¹ Le taux d'absentéisme global est calculé par le nombre total de jours calendaires d'absence divisé par le nombre de jours théoriques de travail multiplié par l'effectif inscrit en CDI (3989,5/ (146.29*365)).

Total	1541	47	101	58	2639,5	59	586	153	2788,5	34	686	481
-------	------	----	-----	----	--------	----	-----	-----	--------	----	-----	-----

Tableau 4 : Répartition du nombre de jours calendaires d'absences par catégorie et par motif du 2011 à 2013 (Source : SEMTAN)

Selon le baromètre d'absentéisme d'Alma Consulting en 2013 : 4,92 %²² est le taux d'absentéisme dans le secteur des transports publics, soit en moyenne 17,6 jours par salarié par an²³. Dans notre cas si nous suivons l'évolution du taux d'absentéisme entre 2011 et 2013, il y a eu une augmentation de 2,3 % à la SEMTAN. En effet, le niveau d'absentéisme est passé de 4,6 % à 6,90 %, soit en moyenne 23,7 jours par salarié et par an en 2013. Ainsi, avec un taux d'absentéisme de 6,90 % la SEMTAN est largement au-dessus par rapport à la moyenne nationale et encore plus au taux d'absentéisme fixé par la DSP, qui est de 4,74 %²⁴. Pour compenser ce problème d'absentéisme, l'entreprise a recours à des contrats CDD pour des remplacements aux absences longue maladie et à l'absentéisme qui augmente en général. Ce phénomène a des conséquences pour l'entreprise mais également pour les salariés présents.

Les conséquences pour l'entreprise sont :

- **Coûts financiers versés aux absents**, ils sont liés aux remplacements en contrats CDD (20 CDD en 2013) et les heures supplémentaires effectuées par les présents. Actuellement, le coût supporté par l'entreprise est évalué environ 40 000 euros par an²⁵. En analysant le ratio moyen déterminé par le baromètre Alma CG de l'absentéisme²⁶ en 2012 pour les coûts directs. Ainsi, le coût minimum lié à l'absentéisme de la SEMTAN en 2013 s'élève à 2,07 % de sa masse salariale. Pour calculer le ratio moyen nous avons utilisé le calcul suivant : 1 % d'absentéisme = 0,3 % de la masse salariale. Comme, pour la

²² Calculé par le cabinet sur la base d'une enquête réalisée auprès des DRH de 323 entreprises représentant 315801 salariés en 2012 de différents secteurs d'activité. Dans ce taux sont prises en compte les absences toute durée confondues pour maladie, accident de travail, accident de trajet et maladie professionnelle. D'après le cabinet, le Sud-Ouest fait partie également des 7 premières zones géographiques où le taux d'absentéisme est le plus élevé (« en première position les DOM-TOM qui ont un taux d'absentéisme hors proportion par rapport à la moyenne nationale, ensuite le grand Est prend la deuxième position avec plus de 5 % d'absentéisme, suivi par les régions méditerranéennes (4,5 %), le Sud-Ouest (4,3 %), le Nord (3,8 %), l'Île de France (3,5 %), le grand Ouest (3,3 %) et enfin la région Rhône Alpes (3 %) »). (Source : Denis Monneuse, L'absentéisme au travail, année 2009).

²³ http://www.almacg.fr/actus/nos-actualites/actu/barometre-de-l-absenteisme-2013-d-almacg/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=16, Consulté le 30/06/2014

²⁴ La DSP prévoit 10 jours pour absences par an (dont 9 jours pour absences maladie et 1 jour pour absences congés sociaux et parentaux) et une production potentielle de conduite par conducteur de 201 jours par an

²⁵ Ce coût représente uniquement les coûts directs des salariés absents. Concernant le coût des heures supplémentaires liées aux absences nous sommes dans l'incapacité de donner un montant exacte, nous pouvons supposer que leur paiement pèse dans le budget.

²⁶ http://www.almacg.fr/actus/nos-actualites/actu/barometre-de-l-absenteisme-2013-d-almacg/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=16, Consulté le 30/06/2014

SEMTAN le taux d'absentéisme est à 6,90 %, le coût minimum lié à son absentéisme est calculé à 2,07 %²⁷ de sa masse salariale²⁸.

- **Désorganisation des équipes**, chaque absent doit être remplacé car sans conducteur un bus ne peut pas circuler. Donc un bus qui ne circule pas entraîne des conséquences sur le service offert aux voyageurs : l'absence de passage d'un bus est notamment mal vue d'un point de vue de la clientèle de plus cette absence est sanctionnée dans la DSP. Cela provoque une désorganisation, car il faut trouver une solution pour remplacer le conducteur manquant à l'appel. Suivant la DSP à partir de trois absences l'organisation de l'entreprise est mise en péril. Actuellement, l'entreprise tourne au quotidien avec une moyenne de 12 absences par jour.
- **Chute de l'efficacité des équipes**, l'efficacité est dépendante de la motivation des équipes. Si cette dernière est en baisse l'entreprise se confronte à une baisse de la qualité des services par la diminution de l'efficacité des salariés.
- **Risque de contagion, voire de culture d'absentéisme**, le risque de la contagion provient de la lassitude des salariés les plus assidus qui observent et/ou subissent les absences prolongées ou répétées de leurs collègues.
- **Détérioration du climat social**, les absences répétées ou prolongées finissent par exercer une influence négative sur le climat social de l'entreprise (relations avec les collègues ou les supérieurs). La pression des responsables s'agrandit face aux conséquences d'un poste inoccupé, intolérable dans un corps de métier où la moindre absence entraîne systématiquement un remplacement.
- **Démotivation générale des équipes**, considérée comme l'un des principaux facteurs d'absence au travail. Les absences répétées ou prolongées vont avoir une conséquence sur le climat social de l'entreprise. Ce dernier va à son tour avoir une conséquence sur l'intérêt que porte un salarié à son travail. Ce qui va à son tour entraîner une conséquence sur la motivation. Nous sommes dans une situation à effet « boule de neige ».
- **Un déficit de crédibilité de la hiérarchie**, se traduit par l'incapacité de traiter le problème par sa hiérarchie donc les arrêts deviennent banalisés.

Les conséquences pour les salariés sont :

- **Perte de solidarité au sein des équipes**, la cohésion sociale est fragilisée par l'incompréhension entre les présents et les absents entraînant un sentiment d'injustice.
- **Dévalorisation des tâches effectuées**, cela s'explique par le sentiment d'être remplaçable. Ce sentiment est encore plus fort dans le métier de Conducteur-Receveur. ils assistent aux remplacements de leurs collègues malades.

²⁷ Le calcul est présenté de manière suivante : $((0,3*6,90)/1)=2,07$

²⁸ En 2013 la masse salariale de la SEMTAN représentait environ 69,20% de ses charges

- **Une croissance de la démotivation**, l'explication est la même que la partie démotivation générale des équipes. Cet effet « boule de neige » accroît la démotivation au sein des équipes.

	2011	2012	2013
Conducteurs	3,8 %	6,5 %	7,3 %
Contrôleurs	4,1 %	5,9 %	4,2 %
Atelier	9,3 %	4,4 %	14,1 % ²⁹
Administration	0,3 %	7,7 %	5,8 %
Commercial	1,5 %	1,2 %	1,1 %

Tableau 5 : Le taux d'absentéisme par catégorie (Source : SEMTAN)³⁰

Cette forte augmentation concerne principalement le poste de Conducteur-Receveur (3,8 % à 7,3 % entre 2011 et 2013). En effet, les Conducteur-Receveur représentent la majorité de l'effectif de l'entreprise (73 %). Le taux d'absentéisme concernant les catégories restantes c'est à dire l'administration, l'atelier et les contrôleurs, est élevé mais peu significatif par la faible taille de l'échantillon.

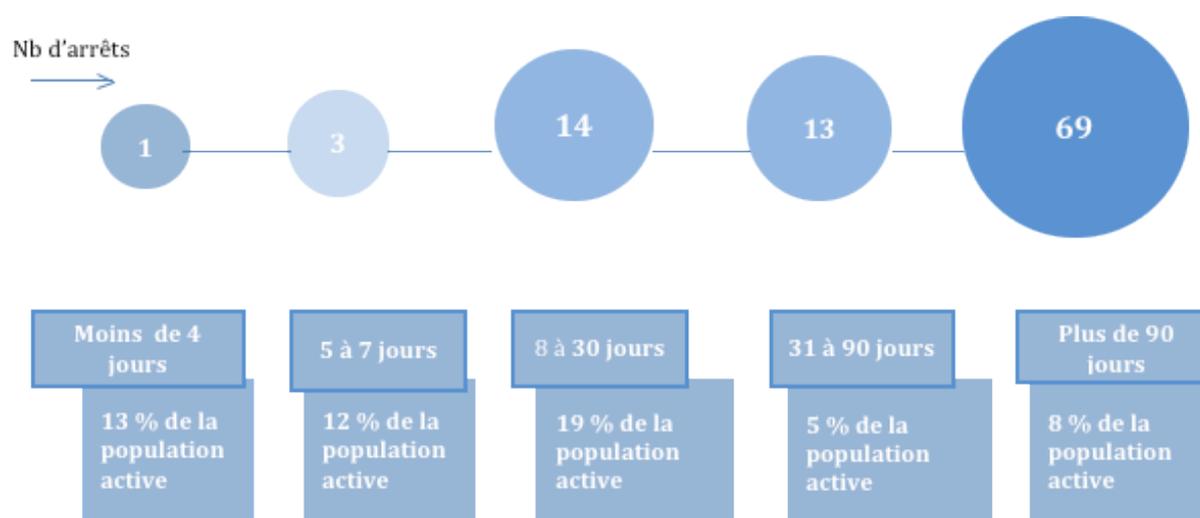


Figure 9 : Durée des absences en 2013 pour la catégorie Conducteur-Receveur (Source : SEMTAN)

69 % des arrêts sont supérieurs à 90 jours, représentant seulement 8 % de la population active salariée. Cependant 14 % des arrêts sont entre 8 et 30 jours représentant 19 % de la population active. Les arrêts de courtes durées sont faibles mais touchent tout de même une population conséquente. A ce stade de notre étude,

²⁹ Le taux d'absentéisme ne reflète pas la réalité à cause de la taille de l'échantillon, suite à une maladie de longue durée pour une personne (178 jours) le taux d'absentéisme a explosé

³⁰ Le taux d'absentéisme est calculé en fonction du nombre de jours calendaires d'absence sur une année donnée

nous pouvons juste en conclure que l'absentéisme est concerné par les arrêts de durée moyenne, courte et micro (moins de 4 jours).

Ainsi, notre étude va se concentrer particulièrement au poste de Conducteur-Receveur et à la progression de l'absentéisme depuis la mise en place du nouveau réseau. Ces conducteurs sont l'image de l'entreprise, ils sont révélateurs du climat social dans lequel évoluent les salariés. Leurs absences ont une importance plus conséquente pour l'organisation de l'entreprise. Le choix d'une étude comparative entre les services et l'évolution du taux d'absentéisme n'a pas été retenu. La qualification des agents, les conditions de travail, les contraintes et les effectifs n'étant pas similaires, la comparaison devient plus difficile. Donc tout au long de l'analyse nous aurons plutôt une comparaison temporelle, en l'occurrence trois ans pour notre cas. Le fait de commencer la comparaison à partir de 2011 a été volontaire car c'est à cette période que l'entreprise a connu son événement le plus marquant. De plus, il est important d'avoir une étude au minimum sur trois ans pour pouvoir avoir des résultats satisfaisants (plus le nombre d'année est élevé plus l'analyse est précise).

1.2 Identification d'un seuil

Nous avons une première indication utile qui est la comparaison du taux d'absentéisme moyen national avec celui de l'entreprise. Néanmoins, il faut prendre des précautions car un taux qui est en dessous de la moyenne nationale peut tout aussi bien cacher une situation plus grave. A contrario, nous pouvons avoir un taux au-dessus de la moyenne nationale qui ne révèle aucun problème en particulier. Alors la question est de savoir à partir de quel moment la situation de l'absentéisme dans l'entreprise est anormale ou non ?

Pour répondre à cette question trois caractéristiques sont à prendre en compte³¹ :

- **L'importance de son évolution.** Un absentéisme qui a évolué fortement en peu de temps aura tendance à soulever un éventuel dysfonctionnement. Dans notre cas nous avons une augmentation de 2,3 % en trois ans, ce qui n'est pas insignifiant par rapport à l'espace de temps qui s'est écoulé.
- **La persistance dans le temps de cette évolution.** Si cette augmentation concerne une période donnée l'inquiétude est minime. Il faut s'intéresser aux dégradations qui ont plus d'un an pour pouvoir détecter une anomalie. A la SEMTAN cette dégradation a commencé depuis la mise en place du nouveau réseau en 2011 et depuis le phénomène perdure. Alors de multiples questions se posent dans l'espoir d'envisager tous les aspects du problème. Est-ce un changement qui n'a pas été accompagné ? ou mal vécu par les salariés ? Ce

³¹ Pascal Gallois, *L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention*, Edition Liaisons, 101p, 2005

changement est-il à l'origine de problème ? ou a-t-il été le point de départ d'un problème qui existait déjà ?

- **La fréquence de la dégradation.** Une notion révélatrice de l'absentéisme selon les périodes. Un absentéisme continu à une période particulière ou continu dans le temps n'a pas les mêmes conséquences dans la gestion du quotidien de l'entreprise. Il ne révèle pas le même problème non plus. A ce stade d'analyse nous ne remarquons pas de période particulière où le taux d'absentéisme est plus fort à la SEMTAN mais plus une évolution continue sur trois ans.

Ces caractéristiques sont une aide à la décision devant l'urgence de s'attaquer au problème ou non. Ce qui va permettre de trancher également, est la gêne que l'absentéisme peut occasionner en termes d'organisation du travail et de coût pour l'entreprise.

En effet, ce n'est pas au taux d'absentéisme que nous allons nous intéresser réellement mais plutôt aux raisons qui se cachent derrière ce taux élevé³². Puisqu'en attendant, l'entreprise subit les coûts que l'absentéisme entraîne ainsi que la désorganisation et la démotivation.

Chaque entreprise possède une forme d'absentéisme qui lui est propre. Par conséquent, la finalité de cette étude se porte sur la recherche des origines de l'absentéisme à la SEMTAN afin de trouver une solution adéquate. C'est la mise en place d'un plan d'actions correspondant au problème qui va permettre de réduire ce taux d'absentéisme. Ainsi, pour réussir à répondre à notre objectif nous allons avancer étape par étape.

2 L'absentéisme : une notion à préciser

2.1 Définition de l'absentéisme

Avant de procéder à une recherche de l'identification des causes chiffrées ou observées susceptibles de provoquer l'absentéisme, il est fondamental de se mettre d'accord sur la définition de l'absentéisme afin que nous ayons le même langage.

Par définition l'absence est le défaut de présence. Une fois cette définition complétée, l'absence se caractérise par la non présence d'une personne pendant des périodes théoriquement travaillées.

Par conséquent, l'absentéisme se définit par « l'absence d'une personne à un moment où elle devrait être sous la subordination de l'employeur »³³. Elle permet de ne pas prendre en compte dans l'absentéisme les absences comme « congés

³² Ce choix s'est fait par la difficulté d'accéder à un taux officiel. Nous sommes face à des notions qui ne permettent pas de s'attacher à une mesure précise du taux.

³³ Pascal Gallois, *L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention*, Edition Liaisons, 101p, 2005

payés », « congés conventionnels », les heures de délégation dans le cadre de la représentation du personnel, la formation professionnelle, ou encore les heures de grève car l'employeur ne s'attend pas à la présence du salarié au sein de son équipe.

Donc la méthodologie pour le calcul du taux d'absentéisme est retenue de manière suivante :

Taux d'absentéisme³⁴ =

Nombre de jours calendaires d'absences (ou d'heures) pendant une période X
Nombre de jours calendaires théoriques de travail (ou d'heures) pendant la même période X

Les éléments composant le taux d'absentéisme au numérateur sont :

- Les absences pour maladies³⁵ y compris les congés pathologiques pouvant précéder les périodes de congés maternité
- Les absences pour accidents de travail, de trajet et maladies professionnelles
- Les absences pour maternités
- Les absences exceptionnelles autorisées (événements familiaux, enfant malade, mariage, décès, naissance)
- Les absences non autorisées (principalement les retards)

Les éléments composant le dénominateur sont obtenus par une multiplication de l'effectif inscrit en CDI pendant une période X (ETP) par le nombre d'heures théoriques de travail de chacun (365 jours). L'ETP (Equivalent Temps Plein) est la mesure d'une charge de travail ou de production. Il se calcule en fonction du temps de travail à une période X du salarié, en fonction du contrat du salarié (80 %, 60 %, ...) et de sa date d'entrée et de sortie au sein de l'entreprise. Par exemple, pour un salarié à temps plein nous considérons que son Equivalent Temps Plein pour une période donnée est de 1 (une personne à temps complet travaille 151,67 heures par mois. Pour une période donnée, elle est à 1820,12 heures. Donc, le résultat est de l'ordre de : $ETP = 151,67 / 1820,12 = 0,083$). Prenons l'exemple d'une autre personne qui est à temps partiel à 80 % son ETP est de 0,88 (elle travaille 134 heures par mois, pour une année X elle est à 1608 heures de travail, donc son $ETP = 1608 / 1820,12 = 0,88$). Il est important de rappeler que les calculs ont été simplifiés (les jours d'absences ou de congés payés ne sont pas écartés).

³⁴ Pascal Gallois, *L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention*, Edition Liaisons, 101p, 2005

³⁵ La notion de maladie nous définissons par « l'incapacité à faire face à certaines exigences, ce qui ne signifie pas, pour autant, qu'elle est totalement déconnectée de la psyché » (Source : Denis Monneuse, *L'absentéisme au travail*, p. 63, 2009)

2.2 Mesurer l'absentéisme : une approche complexe

Derrière l'absentéisme se cachent trois principales causes : la santé et le bien-être au travail, la motivation et l'intérêt porté à son travail et enfin les événements externes de l'entreprise. Certaines de ces causes sont plus difficiles à mesurer que d'autres voire même impossibles. Par la même occasion, il est difficile de pouvoir travailler sur ces causes afin de diminuer le taux d'absentéisme car nous sommes démunis. Cela s'applique notamment aux facteurs concernant les événements externes faisant obstacle à la présence au travail. C'est ainsi que le taux d'absentéisme ne suffit pas pour expliquer le phénomène et comme indicateur de mesure. Nous avons besoin d'avoir d'autres indicateurs de mesure afin de pouvoir classer les absences en différentes formes d'absentéisme.

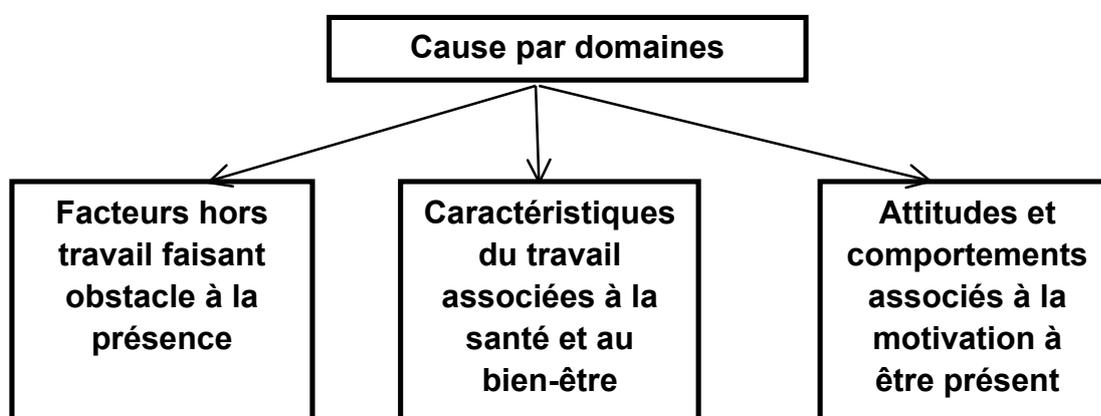


Figure 10 : Les trois principales causes des absences (Source : Denis Monneuse « L'absentéisme au travail », p.14, année 2009)

Il existe plusieurs ratios pour mesurer l'absentéisme comme la durée de l'absence ou la fréquence de l'absence. Ces indicateurs donnent une première approche de la situation mais ne suffisent pas pour expliquer l'origine du problème. Pour cela il va falloir les croiser avec d'autres indicateurs propres aux caractéristiques des individus comme l'âge, l'ancienneté, le sexe. Egalement, il faut analyser à un niveau encore plus fin (au niveau de l'entreprise, de son organisation, de la gestion de son équipe de travail) car c'est avant tout un problème humain.

Voici les ratios de mesure de l'absentéisme ³⁶:

Absentéisme très long (<90j) =
$$\frac{\text{Nb total de jours calendaires d'absence} > 90j}{\text{ETP} * \text{Nb jours calendaires}}$$

Absentéisme long (>30<90j) =
$$\frac{\text{Nb total de jours calendaires d'absence de 31 à 90j}}{\text{ETP} * \text{Nb jours calendaires}}$$

Absentéisme moyen (>8<30j) =
$$\frac{\text{Nb total de jours calendaires d'absence de 8 à 30j}}{\text{ETP} * \text{Nb jours calendaires}}$$

³⁶ Pascal Gallois, *L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention*, Edition Liaisons, 101p, 2005

Absentéisme court (>4<7j) = $\frac{\text{Nb total de jours calendaires d'absence de 5 à 7j}}{\text{ETP} * \text{Nb jours calendaires}}$

Absentéisme micro (<=4j) = $\frac{\text{Nb total de jours calendaires d'absence } \leq 4j}{\text{ETP} * \text{Nb jours calendaires}}$

Prendre en compte la durée de l'absentéisme dans notre analyse est primordial pour bâtir une typologie des absences. Selon la durée de l'absence, l'absentéisme n'est pas le même. En effet, un absentéisme de courte durée est le plus perturbant pour l'organisation de l'entreprise. Il faut réorganiser les équipes, combler les effectifs, régler les urgences. Il est souvent le fruit d'un absentéisme de « confort », relevant d'un besoin de s'éloigner un court moment de la vie de l'entreprise en accentuant le point sur les conditions de travail. C'est un moyen pour pouvoir faire face à des conditions de travail exigeantes. La plupart du temps il est révélateur des problèmes de climat social mais également un signe d'une mauvaise intégration des nouveaux engagés dans l'entreprise. L'attention se porte sur ce type d'absentéisme car il est annonciateur de pathologies plus graves.

A l'inverse, l'absentéisme de longue durée témoigne des difficultés du vieillissement de la population active salariée que les entreprises rencontrent et de l'usure professionnelle. Cependant, il ne faut pas négliger ce type d'absentéisme car il peut être l'effet d'un phénomène culturel.

A ces ratios viennent s'enrichir deux autres ratios de mesures la durée moyenne des absences et la fréquence des absences.

Voici les ratios de mesures manquantes ³⁷:

Durée moyenne des absences = $\frac{\text{Nb total de jours calendaires d'absence}}{\text{Nb salariés malades} * \text{Nb fois malade à une période X}}$

Fréquence des absences = $\frac{\text{Nb salarié malades} * \text{Nb fois malades à une période X}}{\text{ETP}}$

La fréquence des absences est l'un des indicateurs les plus importants dans l'analyse de l'absentéisme. Une forte augmentation de la fréquence par le salarié qui ne s'explique pas par une épidémie est souvent le résultat d'une dégradation du climat social dans l'entreprise

Les indicateurs sont calculés en jours d'absence ramenés à des jours calendaires pour simplifier l'étude statistique. Les absences sont prescrites par le médecin en jours calendaires et non en jours ouvrés. Par exemple, quand un médecin va accorder un arrêt d'une semaine à un salarié, il va l'établir pour une période de 7 jours d'où notre raisonnement d'avoir des nombres de jours calendaires d'absence et non des nombres d'heures d'absence.

³⁷ Pascal Gallois, *L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention*, Edition Liaisons, 101p, 2005

L'indice de Bradford³⁸

C'est un indice qui permet de mesurer le degré de perturbation qu'un salarié entraîne par ses absences que ce soit de courte durée ou longue. Sa théorie est basée sur le fait que les absences courtes et fréquentes provoquent plus de perturbation qu'une absence prolongée. Il se concentre sur les troubles des cas individuels. Il offre une meilleure visualisation des absences ainsi qu'un meilleur rendu de leurs effets sur la structure de l'entreprise. C'est un outil qui a été mis en place afin de pouvoir déterminer les personnes à suivre en cas de doute.

Il se calcule de manière suivante :

$$\text{Indice de Bradford} = \text{Fréquence}^2 * \text{Nb de jours de maladie}$$

Donner une importance à la fréquence des absences n'est pas anodin, cela s'explique par le fait que le nombre d'absences par un salarié est plus perturbant pour l'organisation d'une entreprise que la durée.

Une fois l'indice déterminé, la question est de savoir : à partir de quel seuil faut-il juger que la situation est critique pour l'organisation des services ?

Pour déterminer ce seuil, nous allons définir le coefficient de Bradford moyen qui va nous permettre de classer les individus les plus perturbants au sein de l'entreprise. De ce fait, nous pouvons considérer que les salariés ayant un coefficient de Bradford supérieur à cette moyenne font partie du personnel qui gêne le plus dans l'organisation du travail. Le résultat de l'indice calculé sur les salariés sera développé dans les parties ultérieures (Cf. Partie 3, p.59).

Cet indice reste un outil simple et rapide à utiliser toutefois, il ne faut pas oublier que comme tout outil il possède aussi ses limites. Cela nécessite une prudence sur sa manipulation. Elle concerne certains types de salariés comme les handicapés, les personnes âgées, à santé déficiente ou parents d'enfants malades ou en bas âge. Nous pouvons expliquer cette précaution par le fait que les arrêts vont être multiples par rapport à un salarié qui ne possède pas ce type de problèmes. De plus, comme dans l'indice la fréquence est surinvestie, des biais sont introduits.

Avant d'agir la première chose à faire est de chercher à déterminer les causes qui sont à l'origine du problème. Plus les indicateurs seront multiples dans notre recherche plus nous pourrons cibler le problème.

³⁸ Thierry Rousseau, *Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence*, Edition Anact, 183p, 2012

PARTIE 3 : RECHERCHE D'IDENTIFICATION DES CAUSES DE L'ABSENTÉISME



Figure 11 : Source http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=ST&id_art=4815&titre=Le+métier+de+gouvernante+%3A+risques+et+mesures+de+prévention, Consulté le 25/08/2014

1. Les principales composantes de l'absentéisme

1.1 L'impact de la construction des services et de l'organisation du travail sur l'absentéisme

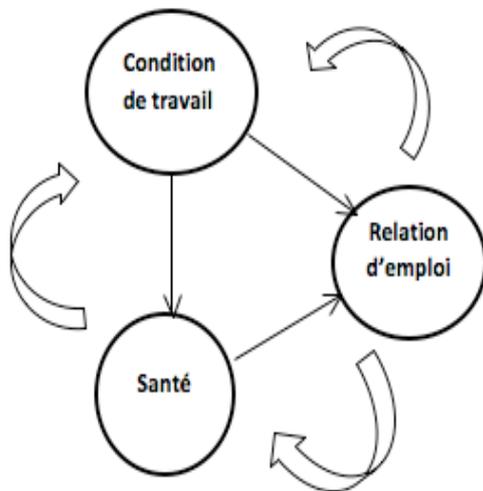


Figure 12 : Modèle interactif d'explication de l'absence (Source : Denis Monneuse, L'absentéisme au travail, p.74, 2009)

Les absences sont caractérisées comme des victimes des conditions de travail, des cadences, de la pression de l'encadrement de son environnement de travail. Les conditions de travail influencent la santé du salarié et participent également à la perception de la relation à l'emploi. Par exemple un travail pénible sera plus facilement supportable si une solidarité existe entre les collègues. Vice versa, la relation au travail influence la santé, en particulier la santé mentale. Selon la condition physique du salarié, les conditions de travail seront plus ou moins acceptables et tenables. Donc, l'absence est liée et provoquée par la perception de la qualité

de son emploi par le salarié, de son état de santé et de sa perception de ses conditions de travail. Ainsi, une réorganisation du travail, le rythme de la mise en place des nouvelles modalités, le matériel de travail ou la relation de dépendance à l'entreprise par refus de tout changement sont autant d'éléments qui peuvent participer à la détérioration des conditions de travail.

L'idée est de comprendre comment le travail est organisé ? Existe-t-il un lien entre l'absentéisme et le rythme de travail ? Comment sont gérés les congés payés ? Le système d'octroi des congés payés est-il efficace ?

Pour cela nous allons traiter étape par étape chaque hypothèse : les caractéristiques des lignes, les jours de carence comme frein à l'absentéisme, le rythme de travail, l'octroi des congés payés et les conditions de matériel roulant.

La question concernant les caractéristiques des lignes (Existe-t-il des lignes qui sont plus difficiles que d'autres ? Sont-elles plus touchées par l'absentéisme que les autres ?) a été écartée de l'analyse car les conducteurs changent de lignes tous les jours donc ils ne sont pas forcément concernés par les lignes et leur caractéristiques. Egalement, l'hypothèse des jours de carence comme frein à l'absentéisme a été écartée de l'analyse car depuis 2008 ³⁹ un accord de branche stipule qu'en cas de première absence dans l'année aucun jour de carence n'est retenu par l'employeur.

³⁹ Voir annexe 9 p.83

Puis, par un système dégressif, le nombre de jours de carence retenu augmente suivant le nombre d'arrêts dans l'année. Partant de cette base de jour de carence, l'absence devient un choix rationnel d'un calcul entre ce que coûte l'absentéisme au salarié et ce que cela lui apporte. Même si nous n'avons pas de réel moyen pour prouver les absences de « confort », nous gardons en tête tout de même que lorsqu'une entreprise prend en charge le maintien de salaire dès le premier jour d'absence d'un salarié alors l'absentéisme au sein de l'entreprise est plus élevé. Donc une bonne convention conduit à créer de l'absentéisme⁴⁰.

1.1.1 Le rythme de travail

Pour réaliser l'offre de transport actuelle, l'exploitation a besoin de couvrir 164 987,42 heures de conduites annuelles et 2 743 373 km par an à parcourir comme prévu par la convention. Ce qui se traduit au total par 90 services par jour à produire dont 45 services le matin et 45 services l'après-midi. Les services sont construits par des groupes de salariés effectuant leur travail affecté en fonction d'une grille de roulement construite sur 14 cycles de 8 semaines. L'affectation de cette grille de roulement se fait par deux groupes de salariés. Le groupe 1 est composé de 112 agents et de 98 services. Ensuite, le groupe 2 (5 agents et 8 services) vient compléter la grille de roulement de façon à avoir le nombre d'agents nécessaires (117) afin de pouvoir réaliser l'offre de transport proposée. Les services à amplitude sont minimes dans l'ensemble. Ils représentent environ 2 % à 3 % des services, la majorité des services sont attribués soit le matin (environ de 6h à 13h) soit l'après-midi (environ 13h à 20h). Concernant les dimanches et les soirées, environ un à deux services sont à faire par salarié par an. Les jours fériés les bus ne circulent pas. Chaque conducteur change de ligne chaque jour et effectue le service du matin une semaine sur deux (respectivement, le service du soir). Le choix de ce système permet d'avoir une polyvalence dans le groupe, par la même occasion cela permet de casser la monotonie d'effectuer la même ligne tous les jours. Cependant les horaires rigides et le stress sont souvent source d'absentéisme. Le fait d'avoir des horaires alternés, rend le travail pénible (troubles du sommeil, retard, prises de repas décalées, baisse de vigilance) et engendrent indirectement des absences car l'organisme n'a pas le temps de s'accoutumer aux changements de rythme qu'il faut de nouveau changer. Le stress est généré par l'écart que la personne perçoit entre ce qui lui est demandé de faire et les moyens dont elle dispose pour y faire face⁴¹.

Ainsi, pour le métier du conducteur il est engendré par des facteurs comme ⁴²:

- **L'agressivité (qu'elle soit verbale ou physique) et l'incivilité des clients,** une altercation avec un client non satisfait entraîne une situation de conflit qu'il

⁴⁰ Denis Monneuse, *L'absentéisme au travail*, p.85, 2009

⁴¹ <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress.html>, Consulté le 26/08/2014

⁴² *Santé au travail des conducteurs de bus : Une enquête de la branche VTP BUS-GATU du syndicat du personnel des transports*, SEV, 2009, 44p

faut savoir gérer. Le personnel de la SEMTAN a suivi une formation à la gestion de conflit mais ce n'est pas suffisant, il y a un manque de contrôle de titres sur le réseau. C'est un moyen très efficace pour réduire le stress ressenti par le conducteur, cela donne un sentiment de sécurité aussi bien pour le client que pour le personnel. Ainsi, le conducteur n'a pas à jouer au héros face à une clientèle difficile⁴³.

- **Les retards sur les horaires**, les horaires trop serrés par le cadencement (20 min pour les lignes structurantes et 30 min pour les lignes complémentaires) mettent la pression. De plus, en heure de pointe les conducteurs font face aux perturbations de trafic qui provoquent des retards sur les horaires. Les temps de battement sont rongés par les retards dus aux conditions de circulation et sont mal ressentis par le salarié. De même, être au volant durant de longues périodes, plus l'accumulation des retards conduisent à l'impossibilité de se rendre aux toilettes. Ce problème est ressenti le plus souvent chez les femmes car elles y sont plus sensibles.
- **La vente des billets auprès du conducteur**, ce qui ralentit la circulation et met le conducteur en difficulté par le retard que cela provoque et donc cela se rajoute à son stress initial.

Les nouvelles exigences du travail ont bouleversé les habitudes des salariés (nouveaux horaires, rythmes différents, des services en plus, nouveaux clients). D'où l'importance d'approfondir sur leurs nouvelles conditions de travail et le rôle de ces conditions de travail dans l'absentéisme. Le stress fait partie des facteurs face auxquels nous sommes démunis aussi bien pour en mesurer les risques que pour en traiter les causes. Donc, le seul moyen que nous avons en possession pour vérifier l'efficacité de l'organisation du travail de la SEMTAN est son rythme de travail. Pour cela, nous allons étudier les permutations qui ont été faites en 2013 par l'ensemble des conducteurs. Les permutations sont des échanges de services entre les salariés que l'entreprise autorise pour donner plus de flexibilité. Cependant, elles sont considérées exceptionnelles et donc normalement il ne doit pas avoir beaucoup de permutations sauf dans des cas précis. L'importance de cette étude est encore plus forte car les plannings sont distribués un an en avance. Le personnel a une bonne visibilité sur les plannings et un avantage dans l'articulation de leur vie professionnelle et vie privée. Alors, il ne faut pas négliger certains signes ou messages que peuvent transmettre les salariés par leurs comportements en ayant un discours comme « *c'est toujours les mêmes personnes qui permutent leurs services* ».

⁴³ Qu'est-ce qu'un client difficile ? Un client difficile selon les conducteurs se définit par une personne qui ne respecte pas le règlement de voyageurs. Néanmoins, en écoutant l'expérience des conducteurs, la description d'un client difficile est : « une personne désagréable, grincheuse et non respectueuse » (Source : avis récoltés auprès des Conducteurs-Receveur de la SEMTAN)

Au total en 2013, il y a eu 653 permutations de services concernées par 75 % de la population active dont⁴⁴ :

- 279 permutations au cours de l'année pour avoir un service du matin (45 %)
- 219 permutations dans l'année pour avoir un service d'après-midi (34 %)
- 137 permutations dans l'année pour avoir un jour de repos (21 %)

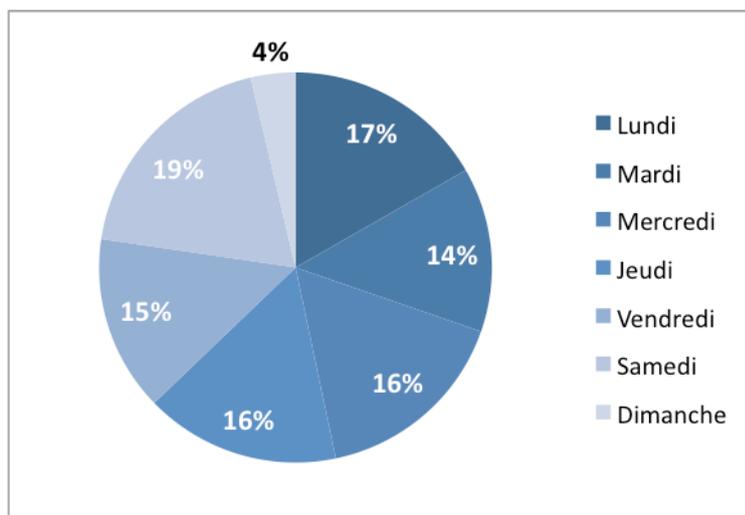


Figure 13 : Répartition des permutations de services par jour de semaine en 2013 (Source : SEMTAN)

⁴⁵Globalement les permutations se font le plus souvent le samedi (19 %), le lundi (17 %), le mercredi et le jeudi (16 %). Toutes ces permutations sont concernées par les services du matin (c'est-à-dire des salariés ayant leurs services l'après-midi demandent à permutation pour avoir le service du matin) excepté, pour le jeudi. En 2013, 55 % des salariés ont permuté leurs services d'après-midi afin d'avoir un service le samedi matin. Dans ce cas de figure, nous considérons que nous sommes plutôt dans le « confort » du salarié qui essaie de prolonger son week-end. Ce choix s'explique par le fait que les prises de rendez-vous sont généralement effectuées la semaine, et dans le cas d'un mariage, de naissance ou de décès, il y a la possibilité d'avoir des congés exceptionnels prévus pour cela. 44 % des salariés ont effectué des échanges de services d'après-midi au profit du matin à propose du lundi. Concernant le mercredi, 46 % des salariés ont procédé à des permutations pour les services du matin dans le but d'avoir l'après-midi de libre. Un constat qui s'applique généralement aux femmes qui ont des enfants en bas âges. Enfin, 43 % des salariés sont relevés pour des permutations de services demandant les services du jeudi après-midi, nous n'avons pas forcément une explication précise pour cette particularité. Peut-être que ces salariés ont besoin d'avoir cette matinée pour récupérer du rythme alterné du travail. Pour mieux comprendre si ces permutations sont utilisées par l'employé pour son « confort » ou parce que le rythme de travail est

⁴⁴ Voir Annexe 7 p.78

⁴⁵ Voir Annexe 7 p.78

mis en cause, nous allons nous intéresser aux personnes qui ont échangé le plus souvent leurs services dans l'année. Nous considérons qu'à partir de 12 permutations (une permutation par mois) il y a un dysfonctionnement dans le système et que cela perturbe l'organisation de l'entreprise. L'idée de considérer la gêne occasionnée à partir de 12 est pour éviter de figer le système avec des conditions drastiques et de conserver la liberté et/ou l'avantage du salarié. Au total, 14 salariés appartenant à ce cas de permutations fréquentes relevées (plus de 12 fois par an) sont relevées (représente 16 % de salariés).

DEMANDEURS													
N° Salarié	Service matin	Service après midi	Repos	Age	Ancienneté	L	Ma	Me	J	V	S	D	Total permutation
Salarié 64	3	7	2	25	2,8	2	1	2	1		6		12
Salarié 89	9	1	3	49	10,9	3	2	2	1	1	2	2	13
Salarié 15	5	5	5	53	13,2	2	5	2	1	3	2		15
Salarié 67		15		49	6,3	14		1					15
Salarié 21	9	11		52	9,7	2	4	3	5	1	4	1	20
Salarié 104	9	10	3	53	2,7	3	5	2	4	4	4		22
Salarié 60	13	5	5	38	2,8		4	6	2	3	7	1	23
Salarié 43	14	8	1	57	7,5	9	2	4	2	4	3		23
Salarié 117	18	3	3	40	4,8	1	3	8	5	4	3		24
Salarié 118	3	18	3	42	6,8	3	1	2	15	2	1		24
Salarié 88	1	20	4	48	12,1	8	7	7	2	1			25
Salarié 114	12	6	8	55	2,2	1	5	7	6	4	3		26
Salarié 115	9	9	12	35	4,8	2	4	8	6	6	3	1	30
Salarié 74	34	1	4	40	10,7	9	2	5	10	10	3		39

Tableau 6 : Classement des permutations de plus de 12 fois dans l'année en 2013 (Source : SEMATN)⁴⁶

Quelques salariés sont principalement concernés, notamment pour certains jours précis de la semaine. Prenons l'exemple du salarié 67 échangeant son service du matin pour le lundi après-midi ou encore le salarié 118 demandant à avoir un service d'après-midi essentiellement le jeudi. Pour compléter l'étude et comprendre la raison, il faut des entretiens semi directifs⁴⁷ de l'échantillon ciblé. En effet, ils permettent d'écartier les fausses pistes de l'analyse.

L'organisation actuelle n'est pas forcément compatible pour les conducteurs surtout pour une partie de la population active, la première cause étant les horaires alternés. En effet, l'alternance mal adaptée des horaires peut présenter un risque pour la santé, surtout si son rythme est fréquent (hebdomadaire). Elle comporterait moins de risques sur un rythme plus long (mensuel ou trimestriel par exemple). Ce qui mériterait d'approfondir la question encore plus en complétant par une enquête sur la santé et le bien-être au travail (les troubles de la santé (maux de dos, troubles de sommeil, angoisse, stress..), l'ergonomie (le bruit à l'intérieur du véhicule, la qualité

⁴⁶ Par souci d'anonymat, des numéros ont été attribués pour chaque Conducteur-Receveur de la SEMTAN

⁴⁷ Un modèle du guide d'entretien est à disposition à l'Annexe 8 p.81

du siège, ..), l'ambiance au travail). Car améliorer l'organisation du travail permet d'accroître la productivité.

Une fois le rythme de travail étudié, il convient d'analyser la gestion des congés payés afin de vérifier leur impact sur l'absentéisme?

1.1.2 La gestion des congés payés

Principes d'attribution de congés

Cinq semaines de congés payés sont concernées, de façon à ce que celles-ci soient attribuées le plus tôt possible et garanties pour chaque conducteur. Les semaines de congés payés sont réparties en lots de trois semaines, plus deux autres semaines à programmer en dehors de la période d'été. Le système reste souple, après l'attribution, chacun étant titulaire de son lot pourra en changer tout ou une partie avec des collègues.

Déroulement de l'attribution des congés

La procédure de programmation se déroule en quatre étapes :

- L'exploitation prépare un calendrier de « lots » qui est constitué de trois semaines de congés payés. Il y a autant de lots que de conducteurs, pour que chacun puisse en avoir un.
- Une liste des conducteurs est établit sur la base de plusieurs critères (la situation familiale, l'ancienneté, nombre d'enfants à charge, critère de congés du conjoint salarié, critères d'insatisfaction sur les années précédentes). Cela permet un classement par ordre de priorité. En cas d'égalité de points, c'est l'ordre d'entrée dans l'entreprise qui sert à départager les salariés ex-æquo suivi de l'âge. Le détail des points attribués selon chaque critère est donné en annexe (Cf. Annexe 6 p.78)
- Chaque conducteur fait une demande en indiquant pour la période d'été, trois lots différents par ordre de préférence décroissant.
- L'attribution des lots se fait selon l'ordre de la liste : nous prenons le premier conducteur de la liste et nous lui attribuons son premier choix. nous passons au second conducteur et ainsi de suite. Quand le premier choix n'est plus possible, nous attribuons le second choix ou si nécessaire le troisième choix.

Si le conducteur obtient son 2^{ème} ou 3^{ème} choix, un ½ point supplémentaire lui est donné l'année suivante. Si aucun des choix d'un conducteur n'est accordé, l'exploitation lui propose un lot disponible, correspondant au plus près de sa demande. Il bénéficie d'un crédit d'un point la première année et trois points si c'est la 2^{ème} année. Ceci dans le but de ne pas pénaliser les mêmes conducteurs trois années de suite.

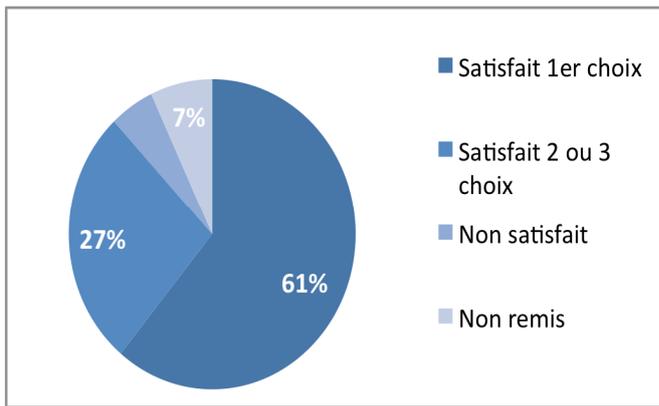


Figure 14 : Satisfaction de l'attribution des congés payés pour la période d'été en 2013 (Source : SEMTAN)

Cette procédure permet d'être au plus près des souhaits des conducteurs tout en respectant l'égalité. En effet, comme nous pouvons constater, la majorité des conducteurs se voient octroyer leur choix de congés payés. Cela représente au total 61 % des Conducteur-Receveur concernant le premier choix. Seul 5 % reste insatisfait. A première vue, la gestion des congés payés semble efficace. Maintenant, ce qui nous

intéresse est d'aller plus loin dans l'analyse, de regarder s'il y a des périodes en particulier où l'absentéisme est plus élevé et pourquoi.

La figure 15 indique le cumul du nombre de jours calendaires d'absences des salariés par mois sur les trois ans étudiés. L'idée est de vérifier si c'est à l'approche des vacances que l'absentéisme augmente ou non.

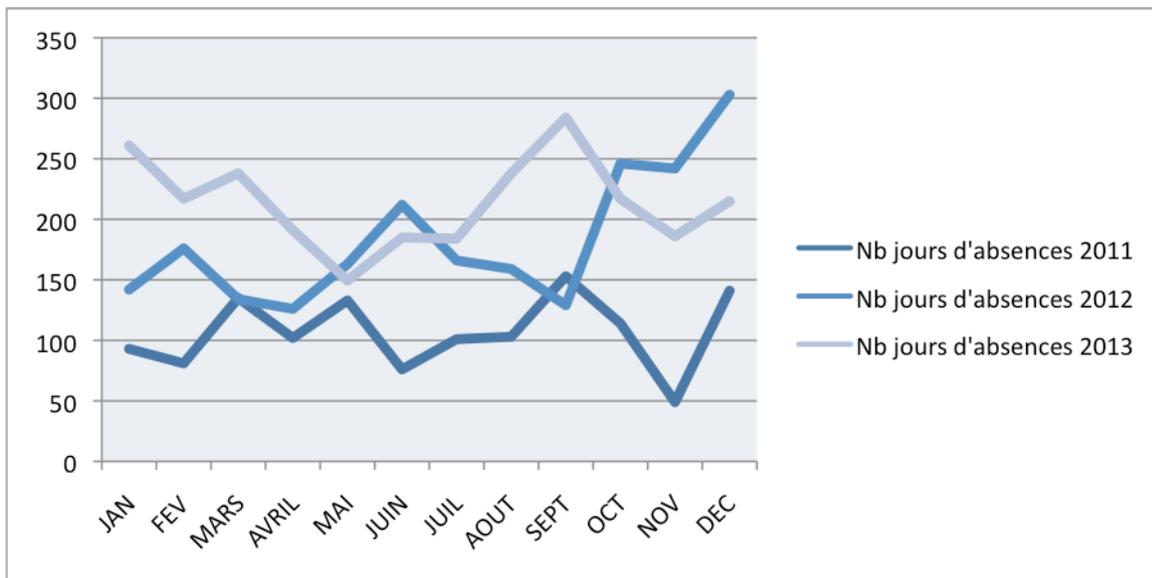


Figure 15 : Evolution de l'absentéisme en nombre de jours calendaires d'absences par période de 2011 à 2013 (Source : SEMTAN)

Nous observons une similitude entre l'année 2011 et celle 2013 avec des pics d'absentéisme en mars, en septembre et en décembre. Le mois de septembre est en général plus stressant que les autres car c'est la reprise du travail après les vacances, le rythme est plus soutenu, la circulation est plus dense et le taux de remplissage des véhicules est plus important. Le pic de décembre s'explique par la période des fêtes ou encore le changement de climat. Ce phénomène doit être assez

similaire dans tous les réseaux. Le plus souvent ce sont des absences de courte durée afin de récupérer du rythme élevé. Aucune explication apparente afin d'éclaircir la spécificité du mois de mars. Ce dernier est caractérisé par des absences de très longue durée (plus de 90 jours)

L'année 2012 est une année particulière, le pic du mois de mai est sûrement la conséquence d'agression. En effet, un conducteur a été agressé (le 9 mars 2012) pour avoir refusé la montée d'un groupe de jeunes dans le véhicule sans titre de transport. Les conducteurs ont exercé leur droit de retrait après l'agression. Une formation à la gestion de conflit a été organisée pour tous les Conducteur-Receveur. Cette agression a généré un sentiment d'insécurité ce qui a dû fortement influencer l'augmentation de l'absentéisme sur la période de mars à juin.

	sept-13		déc-13	
	Nb personne	Nb jours	Nb personne	Nb jours
Absentéisme très long (> 90 j)	0	0	0	0
Absentéisme long (>30 < 90 j)	0	0	4	124
Absentéisme moyen (> 8 < 30 j)	13	213	3	48
Absentéisme court (> 4 < 7 j)	2	12	4	24
Absentéisme micro (<= 4 j)	1	3	5	19

Moyenne âge	47 ans
Moyenne ancienneté	10,04 ans

Moyenne âge	46 ans
Moyenne ancienneté	12 ans

Tableau 7 : Nombre de jours calendaires d'absence concernant le mois de septembre et de décembre en 2013 (Source : SEMTAN)

Le tableau 7 permet de vérifier si notre hypothèse est justifiée. Les chiffres montrent que ce ne sont pas les absences de courte durée qui sont concernées par les deux périodes (septembre et décembre) mais les absences de longue durée (entre 30 à 90 jours) et moyen (entre 8 à 30 jours).

Le système d'attribution des congés payés ne semble pas poser de problème ni dans l'organisation du travail ni dans les causes de l'absentéisme.

1.1.3 Le matériel roulant

Il nous reste une dernière chose à prendre en compte dans l'organisation : le matériel roulant. Comment les conditions matérielles de travail jouent-elles sur la forme physique d'un conducteur ?

Un véhicule ancien présentant des défauts (vibrations, niveau sonore) peut avoir des effets directs sur les conducteurs et essentiellement la fatigue auditive. Là encore le matériel est renouvelé progressivement, les services étant différents tous les jours pour les salariés, une rotation du personnel est effectuée sur les matériels anciens et plus performants.

1.2 L'impact du vieillissement de la population sur l'absentéisme des Conducteur-Receveur

L'augmentation de l'absentéisme présente un lien avec le vieillissement de la population active. Ce lien s'explique par l'usure professionnelle, car le métier de Conducteur-Receveur est confronté à des difficultés comme la monotonie à parcourir le même trajet, les tensions et stress liés aux aléas de la circulation de la ville, les horaires décalés qui deviennent usants sur le long terme, l'insécurité, etc. C'est un facteur de la santé de l'entreprise. Souvent les arrêts de longue durée sont plus fréquents chez les salariés de plus de 55 ans. Contrairement aux salariés de moins de 30 ans les absences sont plus fréquentes et de courte durée. Pour avoir une bonne compréhension de l'absentéisme, il faut examiner la relation entre l'âge et les facteurs d'usure professionnelle et l'état de santé de la population.

Donc la première hypothèse que nous voudrions vérifier au sein de la SEMTAN est la santé de sa population active.

Globalement, l'entreprise a une population active vieillissante ce qui risque de fragiliser encore plus sa santé durant les années à venir. Comme elle concentre une forte part d'actifs compris entre 41 à 50 ans puis une part importante de salariés ayant plus de 55 ans, elle va devoir faire face à un massif départ en retraite. Sans oublier le risque d'avoir un taux d'absentéisme qui continuer d'évoluer sans prévention de ce dernier.

La moyenne d'âge reste élevée. Elle est de 46 ans pour les hommes et de 44 ans pour les femmes. Ce vieillissement s'explique par le fait que les salariés restent longtemps dans l'entreprise. En effet, l'ancienneté moyenne est de 9 ans. Ceci peut provenir du confort qu'ils ont dans l'entreprise, de leur implication dans le travail car ils aiment ce qu'ils font, du bon climat social, de bonnes conditions de travail, des avantages sociaux ou encore par dépit de besoin d'argent provenant d'une situation précaire. En regardant le turnover de l'entreprise nous constatons que celui-ci est très faible en 2013 (4 %)⁴⁸ il n'y a eu qu'une démission, alors nous pouvons supposer que la situation sociale de l'entreprise est saine.

Les avantages sociaux qui découlent de l'accord de branche sont particulièrement favorables. Les conducteurs bénéficient d'une bonne couverture sociale, ils ont droit à des primes de vacances et de dimanche, des chèques vacances, ne travaillent pas les jours fériés. Si leur jour de repos tombe un jour férié, le repos est reporté donc le conducteur a un repos dû. De même, aucun jour de carence n'est retenu par l'employeur en cas d'arrêt de travail⁴⁹.

L'usure professionnelle est entraînée par l'impossibilité d'évolution de la carrière des salariés par manque de postes disponibles dans l'entreprise. La possibilité de

⁴⁸ Le turnover est un indicateur montrant le rythme de renouvellement du personnel dans une entreprise. Son taux se calcule de la manière suivante : $\text{taux turnover} = \frac{((\text{nombre de départ} + \text{nombre d'arrivées})/2)/\text{Effectif total}}{1} * 100$ (Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Rotation_de_l'emploi, Consulté le 12/08/2014)

⁴⁹ Voir en Annexe 9 p.83 l'application du système de jours de carence retenu par l'employeur

développer les compétences est une source de motivation et un levier contre la monotonie du travail.

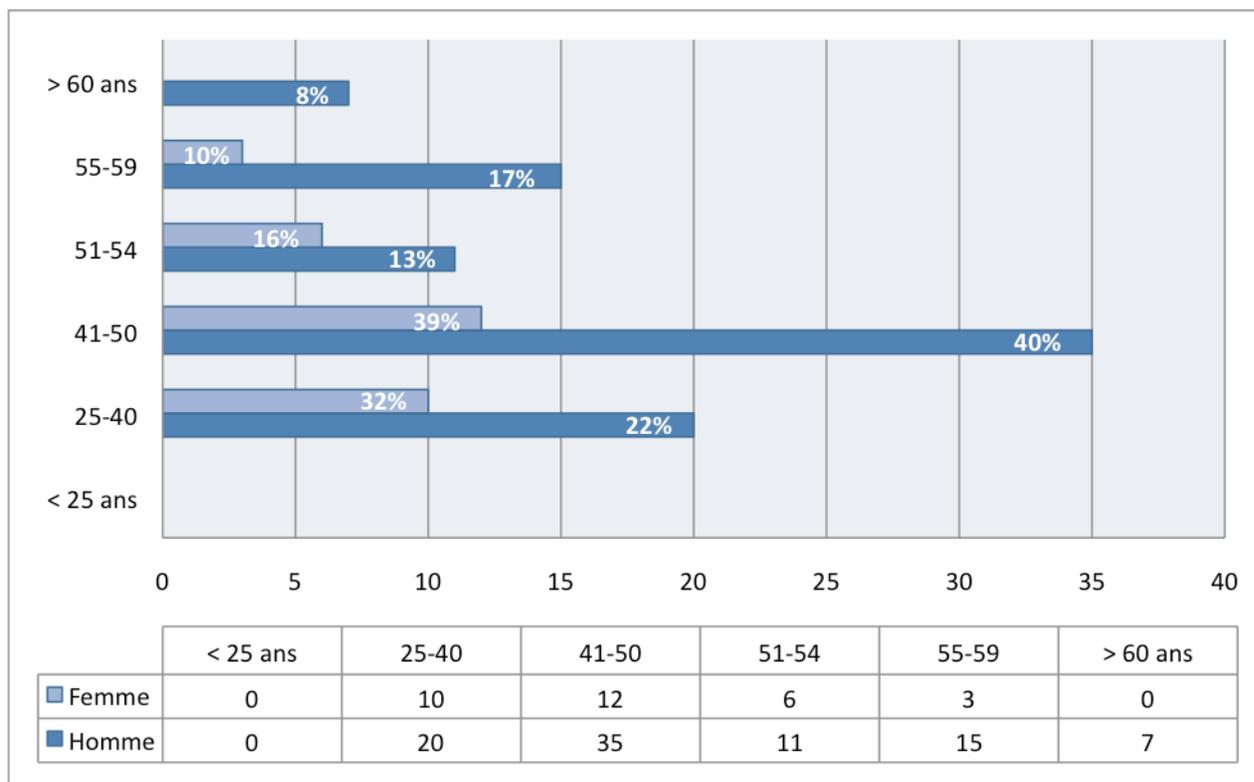


Figure 16 : Répartition de la population active concernant la catégorie Conducteur-Receveur de la SEMTAN selon l'âge et par sexe en 2013 (Source : SEMTAN)

Les salariés ayant plus de 55 ans représentent 18 % de la population active cumulant :

- 47 % de l'ensemble des arrêts très longs (>90 jours)
- 18 % de l'ensemble des arrêts longs (30 à 90 jours)
- 14 % de l'ensemble des arrêts courts (5 à 7 jours)

Cela représente au total 919 jours calendaires d'absence soit en moyenne 36,7 jours par salarié par an. Ces chiffres confirment notre sentiment de départ c'est-à-dire que plus nous avançons dans l'âge plus la durée de l'absence est longue. A l'inverse, en regardant du côté des plus jeunes, les salariés de moins de 30 ans, les absences de courte durée ne sont pas forcément fréquentes (7 %) au contraire c'est plutôt les absences de longue durée qui en ressortent (16 %).

Donc, nous avons des absences de longue durée que ce soit chez les salariés de moins de 30 ans ou les salariés de plus de 55 ans. Néanmoins à une fréquence plus élevée pour les moins de 30 ans (11). Ce qui manque à l'analyse est un entretien semi directif auprès de notre échantillon sélectif des salariés afin de compléter l'analyse sur la question d'une retraite anticipée principalement chez les salariés de plus de 55 ans. Ces absences longues durées peuvent être le fruit d'une mise en

préretraite des salariés les plus anciens et les plus âgés. Une autre explication peut être la déstabilisation de l'organisation qui était établie depuis longtemps à cause de la réorganisation du nouveau réseau. Cela peut se traduire par une augmentation des absences pendant une période (une période d'adaptation) pour les salariés les plus anciens.

Comme les moins de 30 ans ne sont pas très représentatifs (5 % de la population active) ce ne sont pas eux qui gênent le plus dans l'organisation même si leur fréquence d'absence reste élevée. Si parmi les moins de 30 ans nous avons des perturbateurs, l'indice de Bradford nous permettra de les retrouver donc, il serait plus judicieux de se concentrer sur la tranche d'âge de 41 à 54 ans afin de comprendre le problème. La figure 15, nous permet d'observer une proportionnalité tous âges confondus entre le nombre de jours calendaires d'absences et l'âge. Elle nous offre la possibilité de confirmer la corrélation entre l'âge et l'absentéisme. Dans la poursuite de notre étude, nous mènerons une analyse plus approfondie afin de déterminer une tranche d'âge par laquelle l'absentéisme est porté en particulier. Cela va nous aider dans la construction du plan d'action pour pouvoir prendre des mesures ciblées.

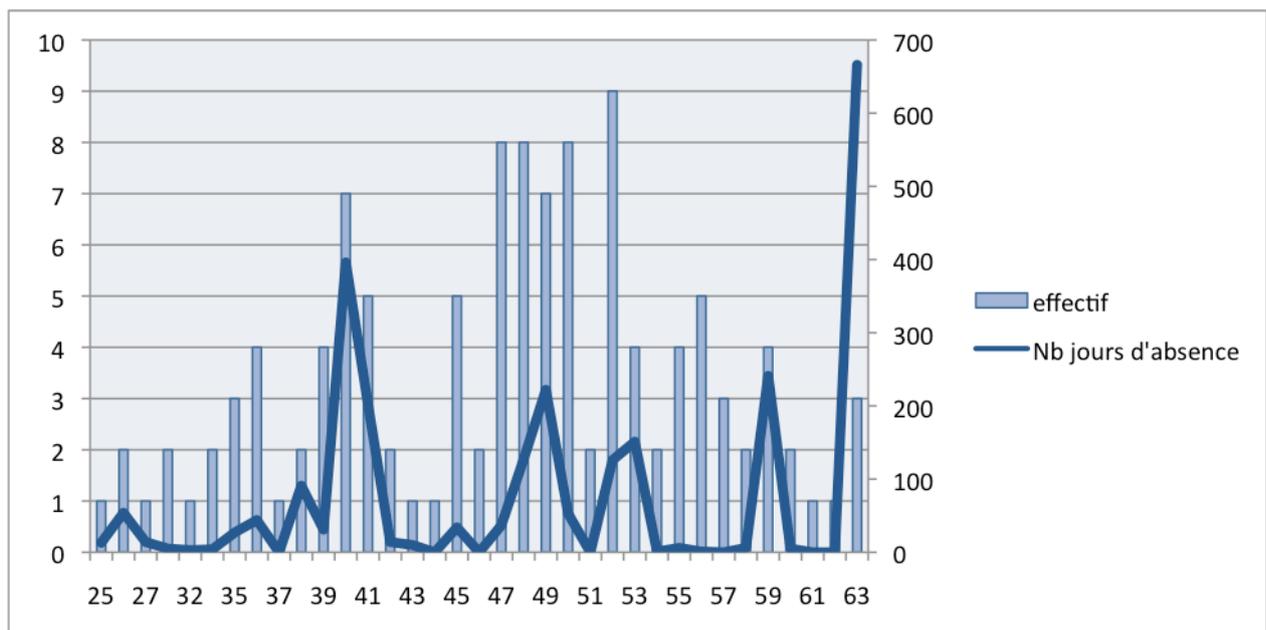


Figure 17 : Le nombre de jours d'absences selon l'âge pour la catégorie Conducteur-Receveur en 2013 (Source : SEMTAN)

Etant donné l'histoire de l'entreprise, le facteur de l'intégration des nouveaux embauchés est au cœur de nos interrogations car cela peut être identifié comme l'une des conséquences de l'absentéisme. Souvent, l'intégration se démontre par des absences de courte durée et fréquentes chez les nouveaux embauchés.

	2011	2012	2013
Salariés embauchés en 2011	2 %	4 %	4 %
Anciens salariés	3 %	5 %	7 %

Tableau 8 : Evolution de l'absentéisme en fonction des salariés embauchés en 2011 et les anciens de la SEMTAN du 2011 au 2013 (Source : SEMTAN)

En analysant l'absentéisme chez les salariés embauchés en 2011 et les autres toutes proportions gardées, nous constatons que ce ne sont pas forcément les nouveaux embauchés qui s'absentent le plus, son évolution est plutôt constante depuis 2012. Concernant l'évolution de l'absentéisme chez les anciens salariés, elle reste forte et continue. Un phénomène qui peut être expliqué encore une fois par le vieillissement de la population active salariée. Cependant, une vérification du type d'absence est nécessaire avant d'avoir une conclusion hâtive. L'idée est de vérifier si les absences des nouveaux salariés embauchés est de courte durée ou non afin d'essayer de comprendre si la question de leur intégration est en cause ou non.

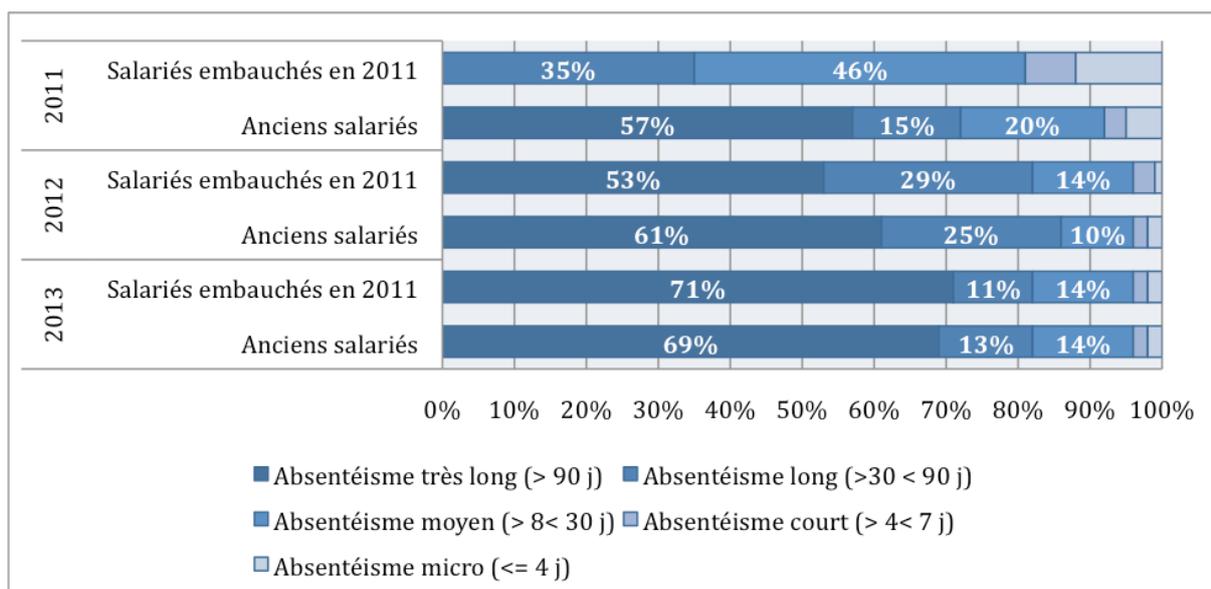


Figure 18 : Evolution de l'absentéisme selon la durée en fonction des nouveaux salariés embauchés en 2011 et les anciens du 2011 au 2013 (Source : SEMTAN)

Comme nous pouvons voir sur le graphique 18, l'évolution de l'absentéisme connaît une forte croissance depuis 2011 concernant l'absentéisme très long (plus de 90 jours) et long (31 à 90 jours) et cela toutes catégories de conducteurs confondues. Nous pouvons remarquer de plus que l'absentéisme très long chez les nouveaux salariés en 2011 est inexistant, ensuite l'année d'après cet absentéisme explose en dépassant en 2013 les anciens salariés embauchés. L'absentéisme de courte durée est plutôt constante et faible depuis 2012. L'explication plausible pour cette situation, concerne la situation précaire des salariés embauchés en 2011. Cette première année d'embauche est en quelque sorte l'attente avant d'avoir un CDI et une bonne

couverture pour pouvoir se soigner durant les années suivantes. Une stagnation, voire même une diminution est constatée concernant les autres types d'absentéisme restants.

Nos premières conclusions aboutissent sur le phénomène du vieillissement de la population active représentant une usure professionnelle. L'intégration des salariés (c'est-à-dire, l'écart de l'absentéisme entre les nouveaux embauchés et les anciens), ne semble pas être une raison valable à notre problème.

1.3 La place centrale du management dans les phénomènes d'absentéisme

La qualité du management est primordiale pour le bon fonctionnement et la performance d'une entreprise. Le manager doit réunir l'ensemble des conditions (être reconnu et valorisé quand le travail est bien fait, avoir des objectifs clairs, avoir confiance dans sa hiérarchie, être dans une équipe solidaire, se sentir soutenu et écouté, avoir une bonne communication pour éviter la coupure entre les salariés et l'entreprise) qui donne le moyen à un employé de se sentir motivé. En effet, dans un climat de travail démotivant l'absence devient rapidement une échappatoire. Ainsi, le facteur de management joue un rôle crucial dans la maîtrise de l'absentéisme. Comme le stress, la qualité de management est un facteur difficile à mesurer la seule possibilité pour nous est de se baser sur nos observations et notre jugement en restant le plus neutre possible.

Après quatre mois d'observation, quelques constats ont été relevés :

- **Manque d'encadrement de proximité**, une notion importante pour travailler ensemble car c'est dans la solidarité qu'une équipe trouve sa force et sa cohésion. C'est ce qui permet de pouvoir compter les uns sur les autres. Cela se manifeste avant tout par le dialogue, la confiance et le respect. Il est essentiel de pouvoir se référencer à UN chef et que le commandement ne soit pas dilué à tout un corps de métier (par exemple, toute l'équipe des contrôleurs/agents d'exploitation). Donc, il faut veiller à ce que chaque collaborateur soit assuré d'avoir un manager de proximité (identifié, formé, équitable et disponible), ce qui n'est pas le cas aujourd'hui au sein de l'entreprise. Les conducteurs ont la perception d'être interchangeables à cause des CDD (un autre facteur qui nourrit l'absentéisme et le rend plus facile), cette perception s'accroît de plus en plus par le fait que les CDD soient plus suivis qu'eux et que le seul moment où l'attention est portée sur eux c'est pour quelque chose de négatif. Cette absence de valorisation de leur métier et de leurs performances entraîne un manque d'investissement dans le travail et pèse sur le moral de l'équipe. Ce dernier hésitera moins à se faire porter absent même pour des raisons personnelles.

- **Manque de suivi individualisé de chaque collaborateur**, aucun suivi des absences et des accidents de travail ne se fait. Ni d'évaluation, de maintien, de développement des compétences ou de souhait d'évolution.
- **Manque de motivation**⁵⁰, une démotivation générale auprès de tous les salariés s'est installée dans l'entreprise et contribue à nourrir l'absentéisme. Cela provient du manque d'encadrement comme du manque de reconnaissance des efforts des présents, la valorisation de leur rôle en donnant du sens à leur travail⁵¹ ou les progrès réalisés par chacun. En effet, selon une étude⁵² « lorsqu'un individu reçoit des retours pointant uniquement sur ses faiblesses, le gain de sa performance ne sera que d'environ 10 %. Quand il ne reçoit aucun retour, sa performance chute de 32 %. Mais quand on donne de la reconnaissance à quelqu'un, le gain de performance peut aller jusqu'à 40 % ». D'où la nécessité de son application par les managers, d'autant plus dans un environnement dans lequel cette reconnaissance est absente car elle alimente la motivation. Prendre quelques seconds, juste pour dire « Merci » en fin de service montre que la contribution de l'employé est à la fois reconnue et appréciée.
- **Manque d'un traitement égalitaire dans la gestion d'équipe**, c'est une condition sine qua none, il faut être constant et égal quel que soit le salarié et sa fonction. Il ne faut jamais laisser faire et également ne rien laisser passer car il en va de la crédibilité de la hiérarchie. Une discipline rigoureuse pour que les comportements déviants ne soient pas impunis s'impose.
- **Manque d'une culture d'entreprise**, son entretien est essentiel car elle sert de ciment au groupe. Elle permet aux membres d'une équipe d'agir de façon relativement cohérente sans qu'il y ait besoin de leur donner des instructions à tout instant. Durant ces quatre mois de présence, aucunes valeurs de l'entreprise ne se sont faites ressentir.
- **Manque de communication entre les services**, cela concerne notamment les conducteurs, les contrôleurs et leur hiérarchie. Pour que le travail s'effectue dans de bonnes conditions il faut une cohésion, une bonne communication et surtout un soutien entre les deux structures hiérarchiques

⁵⁰ La motivation repose sur les besoins des individus que Frederick HERZBERG (psychologue américain) regroupe en cinq catégories dans sa théorie « l'hygiène-motivation », c'est à dire l'accomplissement, la reconnaissance, le travail à proprement dit, les responsabilités et la promotion. La non satisfaction d'un de ces facteurs entraîne des modifications du comportements des individus (absentéisme, moins de productivité volontaire, etc.).

Donc, l'absentéisme devient une forme de manifestation d'insatisfaction des salariés à leurs travaux. (Source : <http://www.lesmotivations.net/spip.php?article97>, Consulté le 10/08/2014)

⁵¹ Donner du sens au travail est caractérisé par 8 facteurs : « la possibilité de s'identifier à son travail et à son milieu de travail, la possibilité d'avoir des bonnes relations avec les autres et de se préoccuper de leur bien-être, le sentiment que le travail accompli est important pour les autres bénéfiques pour autrui, la possibilité d'apprendre et le plaisir de s'accomplir dans son travail, le sentiment d'autonomie et de liberté, le sentiment de responsabilité et de fierté du travail accompli, la possibilité de participer à l'amélioration de l'efficacité des processus et des conditions de travail » (Source : Charles Martin Krumm, Cyril Tarquinio, Marie Josée Shaar, *Psychologie positive en environnement professionnel*, p.115, Novembre 2013)

⁵² Charles Martin Krumm, Cyril Tarquinio, Marie Josée Shaar, *Psychologie positive en environnement professionnel*, De boek, Novembre 2013, 480p

des conducteurs. Elle est encore plus importante dans la notion du phénomène générationnel qui se traduit par des conflits entre les employés et l'employeur créée par la différence de perception des choses (rapport au travail différent selon les générations). Une notion que nous n'avons pas évoquée encore concerne l'harmonie entre les employés de différentes générations⁵³.

- **Manque d'information descendante pour les salariés**, pour qu'une transmission d'information soit efficace, il faut qu'elle soit accompagnée et appuyée par une politique de management dans l'entreprise. Elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans notre cas elles sont transmises par des notes de service, ce qui semble peu efficace car la dimension management a été oubliée. Il faut se rappeler que plus le salarié est informé, plus il est concerné par la vie de l'entreprise et plus il s'implique dans le travail.
- **Manque d'entretiens individuels annuels d'évaluation voir même inexistant**, cet entretien est très important car il permet de faire un bilan sur le travail du salarié (évaluation des compétences et des performances, aider le salarié à être plus performant). C'est l'occasion pour le salarié de s'exprimer et d'avoir le sentiment d'être écouté. Il permet de progresser et d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. C'est une étape à ne pas négliger car il est propice à une remise en question grâce à une auto-évaluation du salarié.
- **Absence de suivi suite à un accident ou une longue absence**, un outil adapté pour la régularisation des absences. Cette rencontre permet de motiver le salarié, de l'intégrer dans l'entreprise suite à une longue absence, de trouver des solutions pratiques pour la réintégration du salarié et de lui rappeler que son absence a eu des conséquences car sa contribution est importante. L'impression que la SEMTAN donne par rapport aux absences de leurs salariés est plutôt dans l'ordre d'une banalisation des absences et d'une habitude comme quelque chose de normale dans une réflexion comme « *ah encore une autre absence* ».
- **Un accompagnement face au changement non réalisé**, un changement aussi grand (le nouveau réseau) dans une entreprise doit être accompagné et encadré pour le bon suivi et le bien-être des salariés.
- **Manque de clarté concernant certains postes de la hiérarchie**⁵⁴, la structure actuelle ne correspond pas à la réalité, avec la nouvelle DSP le réseau s'est agrandi mais les conditions sont restées inchangées (manque de moyens matériels, humains, financiers).

⁵³ Trois générations se côtoient au quotidien, la génération baby-boomers (1945 et 1975) qui a tendance à s'y dévouer au travail. La génération X (1960 et 1979) représentée par une précarité générationnelle et la génération Y (1980 et 1994) en quête d'un travail stimulant faisant passer leurs exigences avant celle de l'entreprise. La génération X et Y semblent moins impliquées et moins disponibles. (Source : *Absentéisme : Comprendre les raisons, mettre en place des solutions*, TRANSDEV, Prévention Santé Sécurité, Juillet 2011, 40p)

⁵⁴ Un organigramme de l'entreprise est disponible à l'annexe 5 p.77

1.4 L'impact des liens entre les relations sociales et l'ambiance sur l'absentéisme

Une notion encore plus difficile à mesurer, l'absentéisme qui s'alimente dans un mauvais climat général. Et pourtant les relations sociales font partie d'un des trois facteurs clés influençant l'enthousiasme et le bonheur dans l'entreprise, complétant avec l'équité et le degré de réalisation de la mission du salarié. Dans cette partie nous allons essayer de juger les relations sociales existantes et leurs conséquences sur l'entreprise

Le conflit entre l'employeur et les représentants du personnel prend sa source dans l'incapacité de ce dernier à traiter le problème. Ainsi, ils tombent dans un « dialogue de sourd » qui provoque un incident sur le climat social. Le rôle des représentants est très important. Ils montrent l'exemple. Ils ont une influence sur le comportement des salariés. Cette influence devient propice notamment dans un style de management inapproprié. Un conducteur qui n'est pas entendu par son manager, va retrouver le confort vers les représentants du personnel. Il est difficile de déterminer la provenance du conflit qui règne au sein de la SEMTAN, il est cependant certain est c'est que cela n'est pas bon pour le climat social de l'entreprise.

Les services étant construits par des horaires alternés, le sentiment d'isolement des conducteurs s'accroît. Rappelons-nous que les salariés sont dispersés sur un grand territoire en dehors des murs de l'entreprise. Ils ont donc peu d'occasions de s'entretenir avec leur responsable et de rencontrer leurs collègues. Ces travailleurs isolés ne travaillent pas en équipe, les seuls moments de rencontre entre collègues se font entre 13h et 14h lors des changements de services et en service (ils s'adressent des signes de reconnaissance en se croisant avec leurs véhicules). Et pourtant le maintien d'un climat social général agréable et détendu est la base du bien-être du salarié et son envie de venir travailler chaque jour. Il est difficile de maintenir un climat social où l'absentéisme pèse sur le moral des présents (la fatigue de faire des heures supplémentaires, surcharge de travail, ne pas vouloir payer plus d'impôts, etc.).

2 Analyse quantitative

2.1 Mise en place d'une base de données

La construction de cette base de données s'effectue sur trois années consécutives c'est-à-dire depuis la mise en place du nouveau réseau car l'analyse devient plus révélatrice d'un phénomène. Comme nous n'avons pas une idée précise du problème, il convient d'avoir une base de données la plus exhaustive possible. Il s'agit d'enrichir nos analyses par les corrélations en rapprochant les jours d'absences avec d'autres données de l'entreprise (âge, ancienneté).

La liste des informations que nous devons trouver dans notre base⁵⁵ :

- Le nom et prénom du salarié, par souci d'anonymat ils ont été identifiés par des numéros ;
- L'âge ;
- Le sexe ;
- La date d'entrée dans l'entreprise et la date de sortie ;
- Le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise ;
- La situation familiale (le nombre d'enfants à charge de moins de 16 ans) ;
- Pour chacune des absences, le nombre de jours calendaires d'absences par mois ;
- Les jours calendaires d'absences pour maladie ;
- Les jours calendaires d'absences pour raisons familiales ;
- Le nombre d'arrêt dans l'année ;
- ETP ;
- L'indice de Bradford.

Les absences pour maladie, le plus souvent sont justifiées par un certificat médical. Elles ont donc une influence sur les comportements des individus et sont par conséquent motivées. Elles représentent la catégorie la plus forte proportion des absences.

Les absences injustifiées (non autorisées et non rémunérées) ne sont pas prises en compte car nous les avons estimé faible et sans impact réel sur notre étude. Les absences suite à des congés maternité/paternité ou à des accidents de travail/de trajet ne sont pas comptés pour éviter de biaiser l'analyse. Cela s'explique par le fait que les absences résultant d'un accident de travail sont le produit de l'absence involontaire imposée par un évènement grave et subi.

Les absences pour cause de formation professionnelle ne sont pas comptabilisées non plus car elles ne sont pas très significatives. Elles ne sont pas considérées comme de l'absentéisme car elles sont aisément identifiables et prévisibles voire même indispensables tant pour l'employé que l'employeur.

Enfin, à défaut de ne pas pouvoir isoler tous les risques de biais comme les cas atypiques (démographiques ou saisonniers), la solution est de prendre en compte ces atypismes dans nos analyses.

Cette base de données va nous permettre d'effectuer les calculs suivants⁵⁶ :

- Le taux d'absentéisme inférieur ou égale à 4 jours ;
- Le taux d'absentéisme de 5 à 7 jours ;
- Le taux d'absentéisme de 8 à 30 jours ;
- Le taux d'absentéisme de 31 à 90 jours ;

⁵⁵ Les données ont été récupérées dans la chaîne de la paie, un exemple de notre base de données est disponible en Annexe 10 p.83

⁵⁶ Le résultat est illustré en Annexe 11 p.84

- Le taux d'absentéisme de plus de 90 jours ;
- La durée moyenne des absences ;
- La fréquence des absences⁵⁷ ;
- Le taux d'absentéisme par sexe ;
- Le taux d'absentéisme par tranche d'âge (<35 ans, de 35 à 50 ans, >50 ans) ;
- Le taux d'absentéisme par tranche d'ancienneté (<5 ans, de 6 à 10 ans, de 11 à 20 ans, >20 ans).

La base de données préparée, l'étape suivante est le traitement des données. Dans un premier niveau c'est un traitement à plat. Il est utile pour repérer des catégories ou des populations plus particulièrement porteuses de l'absentéisme. Dans notre cas, rien n'est ressorti comme une évidence mais plutôt un phénomène global⁵⁸. Le deuxième niveau de traitement doit être plus efficace et permettre d'alimenter l'analyse riche en informations. Il s'agit de faire des comparaisons sur plusieurs années ou encore les corrélations entre le nombre de jours calendaires d'absence avec d'autres données de l'entreprise (âge, ancienneté).

Actuellement, nous savons qu'une augmentation générale de la durée moyenne des absences est constatée toutes catégories confondues sur les trois années de notre étude. En moyenne les femmes s'absentent plus longtemps par arrêt que les hommes, toutes choses égales par ailleurs. Les jeunes (<35 ans) et les seniors (>50 ans) suivent le même constat, ainsi que le personnel ayant une ancienneté de plus de 11 ans⁵⁹, toutes choses égales par ailleurs. Il nous reste plus qu'à étudier les autres facteurs qui sont corrélés avec ce phénomène.

⁵⁷ Si le salarié a eu un arrêt prolongé sans coupure nous avons compté l'arrêt une fois dans notre base de donnée. En cas de coupure entre l'arrêt du salarié et sa prolongation ce dernier a été compté comme deux arrêts, ainsi de suite

⁵⁸ Voir Annexe 12 p.85

⁵⁹ Un tableau de la durée moyenne des absences est illustré en Annexe 13 p.86

2.2 L'absentéisme corrélé avec l'âge

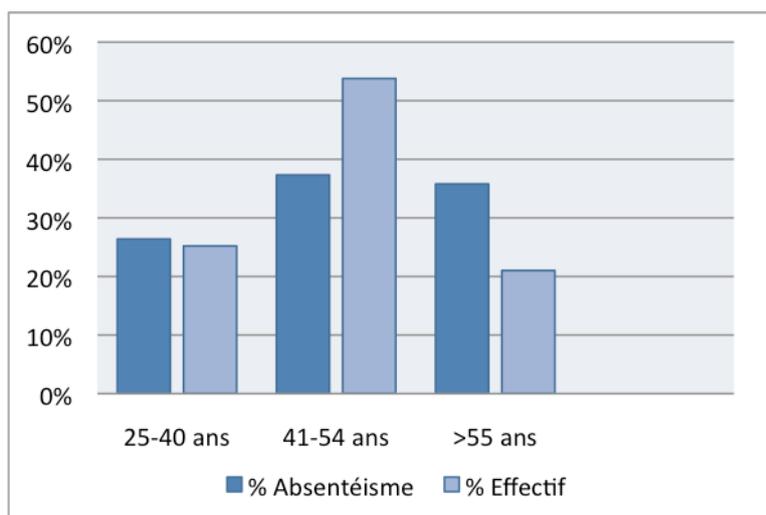


Figure 19 : L'absentéisme corrélé avec l'âge en 2013 (Source : SEMTAN)

L'absentéisme lié à l'âge est facilement identifiable. La connaissance de la structure d'âge de l'entreprise est un atout car elle permet de connaître la spécificité de la population active salariée. De plus, elle offre la possibilité de déterminer s'il existe un besoin de mise en place d'une politique de prévention ou non au sein de l'entreprise. Comme nous

avons vu précédemment (Cf. Partie 3, p 43), nous allons nous intéresser particulièrement à l'absentéisme qui est corrélé avec l'âge. La raison principale est d'essayer de trouver la catégorie de la population qui est affectée par l'absentéisme. Notre intuition ne semble pas se confirmer concernant la tranche d'âge comprise entre 41 à 54 ans mais semble plutôt confirmer notre hypothèse du vieillissement de la population active. En observant le graphique 19, l'absentéisme concerne particulièrement la catégorie de population ayant plus de 55 ans donc les plus âgés. Il peut s'expliquer par les problèmes de santé touchant cette catégorie de population. La tranche d'âge 25 à 40 ans ne semble pas avoir de fortes conséquences.

L'idée est de développer encore plus en détail l'absentéisme en fonction de l'âge du personnel afin d'avoir des résultats satisfaisants. Donc nous allons procéder à une analyse en tranche d'âge mais cette fois-ci à un intervalle de 5 ans afin de procéder à un diagnostic approfondi. Le constat est assez clair, 28 % de l'absentéisme total de la SEMTAN est généré par les effectifs ayant entre 37 et 42 ans représentant seulement 18 % de l'effectif total, et cela sur deux années consécutives 2012 et 2013. L'ancienneté moyenne est de 8,8 ans.

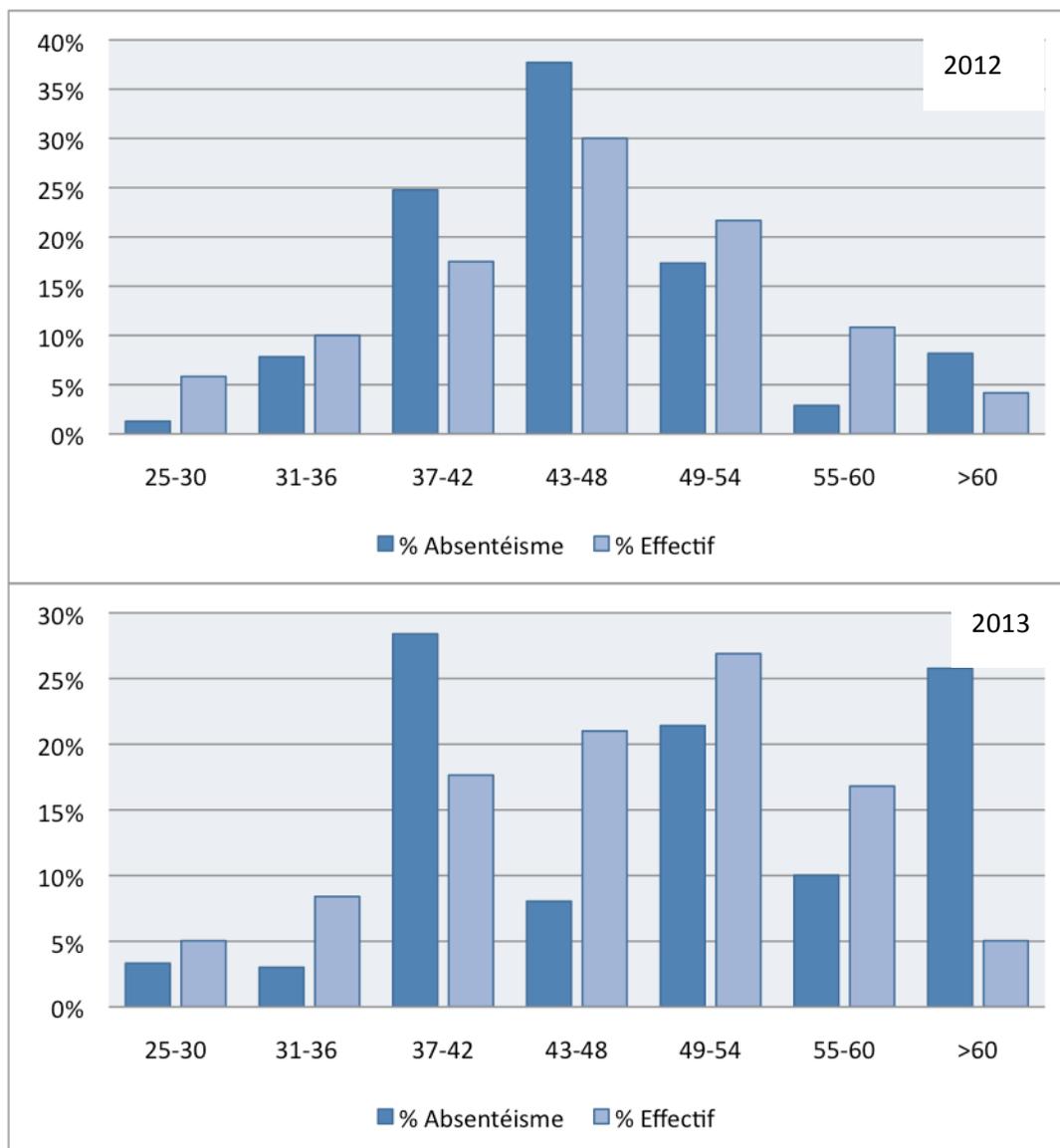


Figure 20 : Absentéisme corrélé avec l'âge à un intervalle de 5 ans de 2012 à 2013 (Source : SEMTAN)

Une fois cette tranche d'âge repérée, nous avons besoin de creuser encore plus notre analyse en étudiant l'évolution de la durée de ces absences ainsi que la fréquence.

L'évolution concerne encore une fois l'absentéisme de longue durée (plus de 90 jours) pour cette catégorie du personnel. Le plus impressionnant est la forte augmentation de la fréquence des absences en trois ans (passage d'une fréquence de 2 à 11).

	2011		2012		2013	
	Nb de jours d'absences	Fréquence des absences	Nb de jours d'absences	Fréquence des absences	Nb de jours d'absences	Fréquence des absences
Absentéisme très long (> 90 j)	523	2	323	3	550	11
Absentéisme long (>30 < 90 j)	0	0	144	12	108	5
Absentéisme moyen (> 8 < 30 j)	84	21	51	12	51	7
Absentéisme court (> 4 < 7 j)	16	6	25	7	19	6
Absentéisme micro (<= 4 j)	5	3	14	8	6	3

Tableau 9 : L'évolution de l'absentéisme ainsi que la fréquence de ces absences chez les salariés ayant entre 37 et 42 ans de 2011 à 2013 (Source : SEMTAN)

2.3 L'absentéisme corrélé avec l'égalité professionnelle Homme-Femme

Globalement, nous observons une évolution de l'absentéisme aussi bien chez les femmes que chez les hommes. Elles sont portées par des absences de longue et moyenne durée. A première vue, nous avons l'impression que les femmes rattrapent les hommes en matière d'absentéisme. Toutes proportions gardées, en moyenne les femmes s'absentent plus longtemps pour chaque arrêt (0,68 jours contre 0,56 jours en 2013) et surtout plus fréquemment (une fréquence de 36,21 par an pour un effectif de 31 en 2013, donc chaque salarié s'absente au moins une fois par an). Souvent l'absence répétée des femmes s'explique par leur situation familiale. Une femme ayant des enfants (d'autant plus si les enfants ont moins de 6 ans) a plus de chance de s'absenter fréquemment. Une étude économétrique de l'INSEE⁶⁰ montre que la probabilité pour une femme d'avoir été absente de son travail pour raisons de santé ou autres, augmente en fonction de l'âge de l'enfant à charge. En effet, pour un enfant ou plus à charge avec l'âge du plus jeune <3 ans, la probabilité est de 1,3 %. Pour un enfant ou plus avec l'âge du plus jeune compris entre 3 à 5 ans, la probabilité est de 0,5 %⁶¹.

L'idée est de faire un récapitulatif du nombre de jours calendaires d'absence des femmes en fonction du nombre d'enfants de moins de 16 ans qu'elles ont à charge. C'est le tableau 11 qui nous aide à éclairer cette question. Contrairement à ce que nous pensions ce ne sont pas les femmes ayant des enfants qui s'absentent le plus fréquemment. Il doit y avoir d'autres explications plausibles à ce phénomène. La cause peut provenir de nos observations effectuées. Nous pensons tout d'abord à l'absence de sanisettes en bout de ligne notamment pour les femmes. Le conducteur va anticiper et s'abstenir de boire en quantité suffisante ce qui va avoir pour effets la

⁶⁰ *Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du panel européen des ménages*, Sabine Chaupain Guillot, Olivier Guillot, INSEE, 2007, 36p

⁶¹ Panel européen des ménages, vague 8, 2001, INSEE

sous-hydratation ou le développement d'un sentiment de frustration⁶². Cela crée des problèmes de santé donc favorise l'absentéisme.

Le taux particulièrement élevé en 2013 chez les hommes s'explique par des arrêts très longs (plus de 200 jours) suite à des problèmes de santé de 8 salariés.

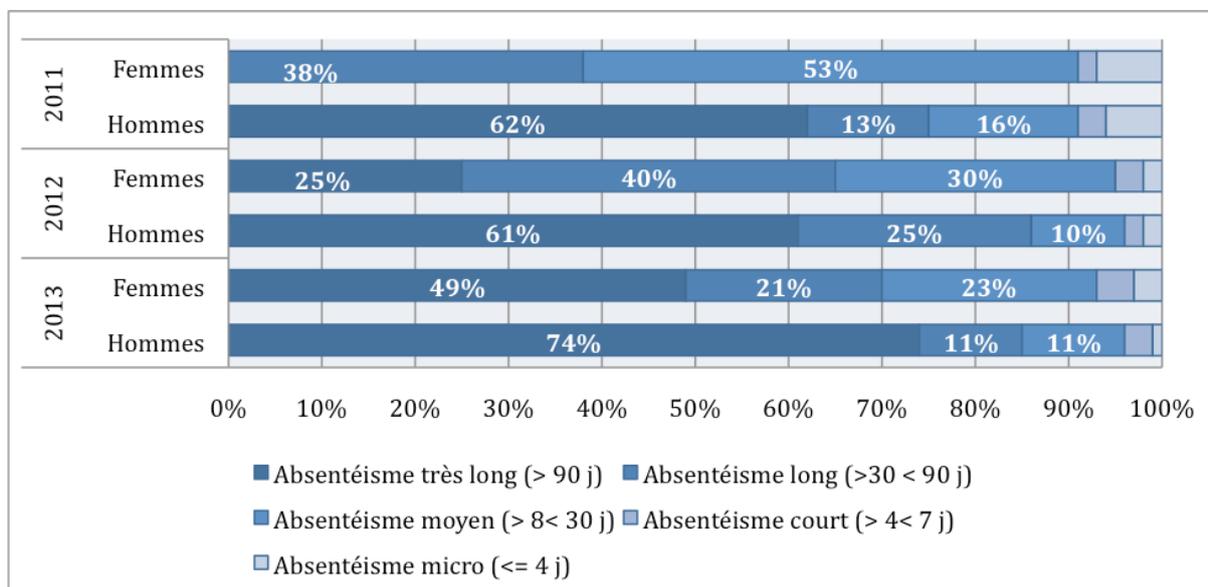


Figure 15 : Evolution de l'absentéisme en fonction du sexe du 2011 à 2013 (Source : SEMTAN)

	2011		2012		2013	
	Nb de jours d'absences	Fréquence des absences	Nb de jours d'absences	Fréquence des absences	Nb de jours d'absences	Fréquence des absences
pas d'enfant	135	16	195	15	182	19
1 enfant	4	2	13	4	7	3
2 enfants	1	1	109	14	153	7
3 enfants	42	3	45	3	169	3

Tableau 10 : Evolution des absences en jours calendaires et de fréquence en fonction de la situation familiale des femmes du 2011 à 2013 (Source : SEMTAN)

⁶² Absentéisme : Comprendre les raisons, mettre en place des solutions, TRANSDEV, Prévention Santé Sécurité, Juillet 2011, 40p

2.4 L'absentéisme corrélé avec l'ancienneté

Quand nous pensons à l'absentéisme nous pensons à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. La raison est plus ou moins évidente, elle a des effets sur :

- **La perception du climat social de l'entreprise**, nous avons en tête l'idée que les nouveaux (ancienneté <5ans) qui rentrent dans une entreprise sont plus optimistes donc leur perception au climat social est meilleure.
- **La perception de l'exposition au stress dans l'entreprise**, là encore nous pensons aux salarié au plus anciens (ancienneté supérieur à 11 ans), en considérant l'expérience nous imaginons que leur perception à l'exposition au stress est plus faible.
- **L'implication des salariés dans le travail**, nos pensées se tournent vers la stagnation et le manque de perspectives d'évolution dans l'entreprise provoquant ainsi une lassitude du travail et de son implication.

Tous les effets de l'ancienneté combinés constituent certainement un facteur dans lequel l'absentéisme prend sa forme.

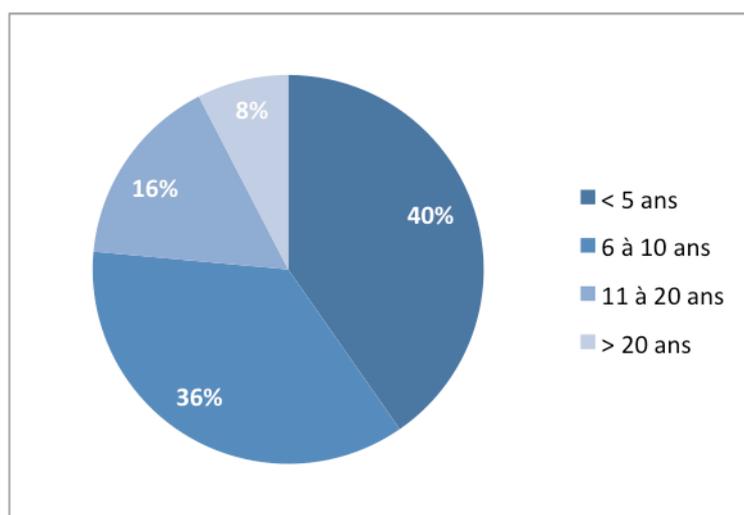


Figure 21 : Répartition de l'ancienneté des salariés de la SEMTAN en 2013 (Source : SEMTAN)

La majorité de la population active salariée de la SEMTAN a une ancienneté inférieure à 5 ans (40 %) qui est caractérisé par la vague d'embauche effectuée à la mise en place du nouveau réseau. Puis, en second lieu les salariés ayant une ancienneté de 6 à 10 ans (36%) poursuivent le classement. Est-ce un avantage de procéder une population jeune

donc moins expérimentée dans une entreprise ? La plupart du temps, elle est synonyme de

motivation, et d'un enthousiasme plus grand, cependant, notons que c'est la période où la hiérarchie est plus exigeante sur les performances. Il est important toutefois de rappeler que l'importance du travail n'est pas déterminée par l'ancienneté. Elle a certainement plus de lien avec l'âge. Essayons juste de comprendre si l'ancienneté est un facteur explicatif de l'absentéisme afin de pouvoir axer de manière précise notre diagnostic sur l'absentéisme.

A ce stade de notre étude le constat est une convergence de l'absentéisme vers un point d'équilibre, aucune différenciation selon l'ancienneté n'est visible. Toutes anciennetés confondues une augmentation générale de l'absentéisme est en

observation. La forte augmentation en 2013 pour l'ancienneté supérieure à 20 ans est due par un salarié qui a eu des problèmes de santé (365 jours d'absence en 2013) et suivi par sa retraite. Donc le taux est faussé.

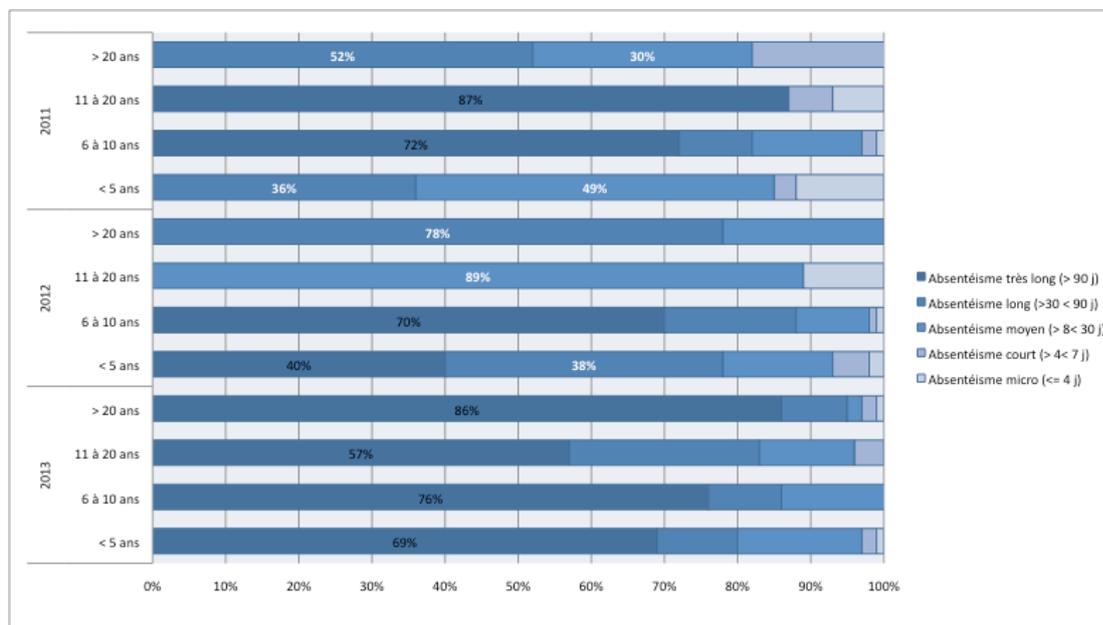


Figure 16 : Evolution de l'absentéisme en fonction de l'ancienneté du 2011 à 2013 (Source : SEMTAN)

Quand nous rapprochons ces résultats par rapport aux âges moyens correspondants nous observons que l'ancienneté n'est pas un facteur explicatif de l'absentéisme.

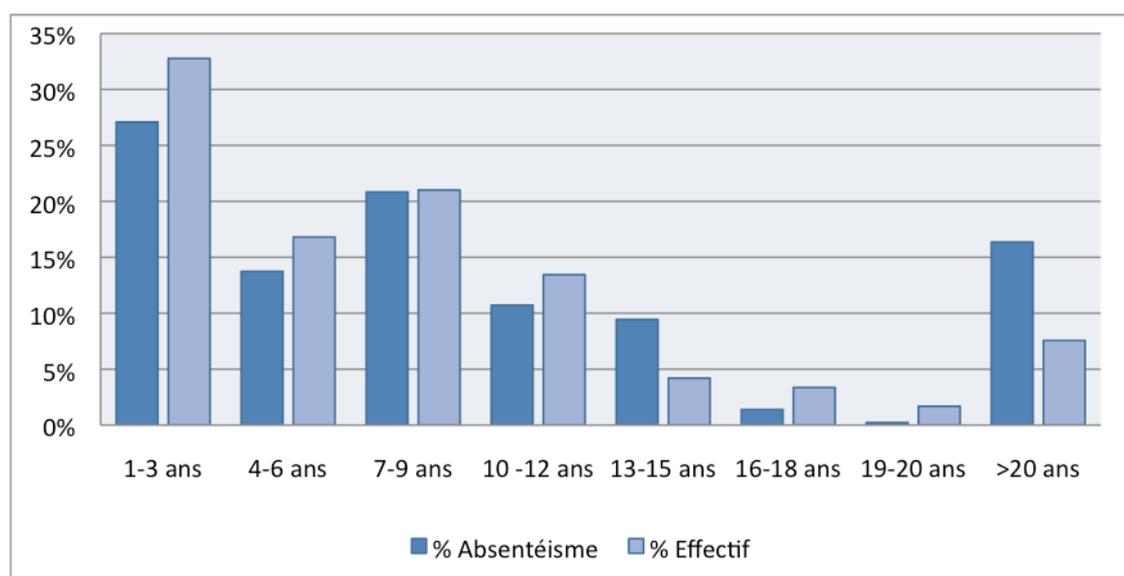


Figure 22 : Absentéisme corrélé avec l'ancienneté en 2013 (Source : SEMTAN)

2.5 Indice de Bradford

Comme nous l'avons expliqué précédemment, c'est un indice utilisé par les entreprises comme un levier à des contres visite médicales face aux perturbateurs de l'entreprise en quelque sorte, il permet de découvrir les profiteurs du système. Nous avons fixé comme seuil critique la moyenne du coefficient de Bradford correspondant aux résultats calculés pour le personnel de la SEMTAN. Cette moyenne est de 189. Aussi tôt la prise en compte des limites effectuées dans notre classement, nous devons retrouver nos perturbateurs par les salariés possédant un coefficient au-dessus de cette moyenne.

N° Salarié	Sexe	Âge	Ancienneté	Ratio Bradford
Salarié 54	M	26	2,65	832
Salarié 64	M	25	2,75	208

Tableau 11 : Classement du personnel ayant un coefficient supérieur à 189 en 2013 (Source : SEMTAN)

Le résultat obtenu, semble concerner essentiellement deux salariés jeunes et une ancienneté faible.

Pour que le sujet soit traité entièrement, nous nous sommes posé la question de l'absentéisme sous un autre angle. C'est-à-dire la présence du personnel sur les trois ans d'études concernés. Existe-il des salariés qui ne se sont jamais absenté durant les trois ans ? Pour quelles raisons ? Quel est leur profil ? Une question à laquelle nous n'aurons pas une réponse précise sans un entretien semi directif ou une enquête⁶³ néanmoins nous pouvons faire des suppositions.

20 % de la population active ne s'est jamais absenté pendant trois ans avec une moyenne d'âge de 50 ans et une moyenne d'ancienneté de 7,63 ans⁶⁴. Comme la moyenne d'âge reste élevée et la moyenne d'ancienneté n'est pas récente notre supposition se porte vers le sur présentéisme⁶⁵. Pourquoi le choix de cette notion ? Elle est complémentaire avec l'absentéisme et se développe de plus en plus même si elle reste moins visible, il faut faire attention car les surprésenteistes ne sont pas forcément productifs et risquent d'avoir une baisse de vigilance se traduisant par un accident de travail ou une baisse de la qualité de service rendu à l'utilisateur. Souvent elle se manifeste chez les salariés en situation de précarité (le coût de leur absence) et qui craignent la perte de leur emploi, la dégradation de leurs relations professionnelles au risque de conflits, chez les salariés qui ont un sens aigu de la conscience professionnelle, la culture familiale ou encore chez les salariés qui trouvent un intérêt à leur travail. L'idée que les salariés ont une santé

⁶³ Cela est possible de faire après une mise en accord au près des représentants du personnel

⁶⁴ Voir Annexe 14 p.87

⁶⁵ Travailler malgré la maladie (Source : Denis Monneuse, *Le sur présentéisme : travailler malgré la maladie*, Edition de Boec, 2013)

exceptionnellement résistante se traduit par un point de vue rigide. Il faut envisager l'option des salariés qui s'interdisent de s'absenter. Comme nous n'avons pas ce problème de jours de carence retenus la situation de précarité du salarié n'est pas mise en cause. Notre supposition se porte sur l'intérêt qu'ils trouvent au travail, le rythme du travail leur convient car ce sont des salariés qui n'ont pas effectué beaucoup de changement de service voir même pas du tout.

L'analyse des chiffres de l'absentéisme est le point indispensable de notre étude. Elle produit des enseignements riches notamment si les croisements des indicateurs avec d'autres sources d'informations sont pertinents. Nos résultats obtenus ont pu vérifier que l'absentéisme est lié positivement à des causes comme l'âge (vieillesse du personnel), la satisfaction au travail (style de management, absence de promotion, absence de motivation, relationnel), l'organisation de travail. Grâce à cette identification, nous pouvons proposer un début de pistes d'améliorations selon chaque cause identifiée.

PARIE 4 : DES SOLUTIONS EFFICACES : MYTHE OU RÉALITÉ ?



Figure 23 : Source <http://www.affichageest.ca/nos-affiches/absenteisme-travail/>, Consulté le 25/08/2014

1 Définir et mettre en place des plans d'action

1.1 Chaque problème a sa solution

L'ultime étape du traitement de l'absentéisme est la décision suivie de l'action. Généralement, cette démarche se fait en trois étapes :

- Une réunion du groupe de travail (représentants du personnel, les responsables de services) afin de partager aux membres du groupe les résultats de l'étude.
- Faire ressortir des idées d'action face aux causes identifiées.
- Mettre en œuvre un plan d'action pas à pas.

Pour que ce plan d'action soit efficace, il faut veiller à ce que l'information de ce plan soit transmise à l'ensemble du personnel (pour que la volonté de l'investissement de la direction soit ressentie par les employé(e)s), à la bonne désignation du(es) porteurs d'action et prévoir du temps.

Voici l'ensemble des causes de l'absentéisme identifiées, leurs effets sur les employés ainsi que les propositions d'améliorations possibles pour chaque cause identifiée.

Causes d'absentéisme identifiées	Effets directs et/ou indirects	Propositions
Horaires alternés (une semaine du matin suivie d'une semaine du soir)	Prise de repas décalés Troubles du sommeil et du métabolisme Risque d'accident par une baisse de vigilance Absences longues et courtes durée	Enquête sur les préférences de service des conducteurs Réorganisation des services (alternance des horaires sur un rythme plus long) Mise en place d'affectation des services selon les préférences des conducteurs (une aide à la diminution des permutations des services) Prévenance sur l'hygiène de vie pour remédier aux risques de santé induits par les horaires en alternance
		Exemplarité du management

<p>Inégalité de traitement</p>	<p>Sentiment d'injustice</p> <p>Diminution de l'investissement dans le travail</p> <p>Détérioration du climat social</p>	<p>provoque le respect de ses collaborateurs. Donner l'exemple est la meilleure façon d'influencer le comportement de son équipe. L'intérêt de ce dernier s'explique par le fait que tout commence par la hiérarchie</p> <p>Rappeler les règles de bonne conduite en cas d'absences ou de retards (la personne à prévenir, téléphoner soi-même le plus tôt possible, apporter un justificatif de l'absence soi-même et dans les temps⁶⁶, etc.) et les sanctions correspondantes cela permet de préserver l'équité entre les salariés présents et les salariés absents</p>
<p>Environnement « agressif » (Relation clientèle difficile, densification du trafic routier, bruits)</p>	<p>Stress</p> <p>Sentiment d'insécurité</p>	<p>Renforcement du contrôle des titres</p> <p>Démarche de prévention des risques aux près des salariés (leur rôle, leur courtoisie, etc.)</p> <p>Education à la gestion individuelle du stress</p>
<p>Absence de sanisettes en bout de ligne</p>	<p>Impossibilité d'uriner</p> <p>Sentiment de frustration (non prise en compte des</p>	<p>Faire attention lors des affectations des services par rapport à la longueur de la ligne et à la présence des sanisettes notamment pour</p>

⁶⁶ En cas d'absence d'un agent malade un certificat médical est obligatoire dans les 48 heures pour justifier sa position

	<p>besoins)</p> <p>Sous- hydratation</p> <p>Problèmes de santé (migraines, céphalées, problème gastriques, cardiovasculaires)</p>	<p>les femmes</p> <p>Faire de la prévention aux près des salariés</p>
<p>Encadrement de proximité insuffisant et indifférencié pour assurer un suivi de chaque conducteur</p> <p>Repli des managers sur des tâches administratives au détriment de suivi sur le terrain</p>	<p>Sentiment d'abandon, d'anonymat, démotivation</p>	<p>Renforcer l'encadrement de proximité</p> <p>Compenser le faible intérêt de certains salariés pour le métier par une grande qualité de l'ambiance et du management dans l'entreprise</p> <p>Une permanence de l'encadrement de proximité sur la totalité des plages horaires (week-end, matin, soir)</p> <p>Retravailler l'articulation des rôles entre les différents niveaux hiérarchiques</p> <p>Promouvoir le leadership positif (instauration d'un discours positif plutôt que négatif)⁶⁷</p>

⁶⁷ « Il a été démontré que les émotions des leaders étaient particulièrement contagieuses. Donc, les émotions positives générées par un leader peuvent améliorer la cohésion, la performance et la créativité d'une équipe. Au contact d'émotions positives, les groupes sont plus coopératifs, ont moins de conflits et une efficacité perçue accrue ». (Source : Charles Martin Krumm, Cyril Tarquinio, Marie Josée Shaar, *Psychologie positive en environnement professionnel*, Novembre 2013, 480p)

		<p>Procéder à des programmes de reconnaissance avec des critères bien définis clairs et précis afin d'encourager, reconnaître le travail de ses employé(e)s (employé de l'année, prime dégressive annuelle sur critères en fonction des résultats de chacun, etc.)</p> <p>Créer un challenge par exemple un « challenge sécurité » ayant comme objectif la réduction d'accident de travail</p> <p>Communiquer sur le taux d'absentéisme (créer un journal mensuel concernant la vie de l'entreprise)</p> <p> limiter les effectifs de conducteurs de réserve (les CDD), voir même supprimer pour faire sentir qu'ils sont importants et non interchangeables et faire changer les comportements car sans prise de conscience il n'y a pas de changement</p>
<p>Entretiens annuels d'évaluation inexistants</p> <p>Suite d'accident et/ou de longue absence</p>	<p>Ennui, sentiment d'absence de perspectives d'évolution, baisse de la qualité de service, démotivation, monotonie, usure professionnelle prématurée</p> <p>Détérioration du climat</p>	<p>Entretien de ré-accueil pour toutes absences</p> <p>Formation des managers à la conduite de ce type d'entretien (d'évaluation, de retour d'absence)</p>

	social	Ne pas hésiter à des contrôles médicaux ⁶⁸ pour les absences les plus récurrents et suspects (absences calculées par les effets pervers possibles engendrés par les accords modifiant les comportements des salariés au travail) dans le but de rassurer les salariés qui ne sont jamais absents en montrant que l'entreprise prend ses responsabilités
Facteur âge (reprise d'activité après retraite, problèmes de santé)	Plus grande fatigabilité, restriction d'aptitude, baisse de vigilance, risque d'accident	Réorganisation des horaires de travail

1.2 Un guide pour une action efficace

Avant d'agir sur l'absentéisme, il existe des erreurs à ne pas commettre et cela peu importe la solution envisagée. En effet, il ne suffit pas de connaître les causes de l'absentéisme et les solutions possibles pour vaincre ce dernier malgré sa complexité.

Voici les caractéristiques à prendre en compte avant d'agir :

- Ne pas se concentrer sur la totalité de son personnel, il est conseillé d'adapter, de segmenter les absences en rassemblant ses efforts sur une cause précise ou une catégorie de population pour avoir des mesures ciblées qui lui soient propres (par exemple la population active salariée comprise entre 37 et 42 ans).
- Ne pas agir sur le court terme, « il faut au moins trois mois pour s'assurer d'une tendance en baisse qui ne soit pas seulement passagère. C'est pourquoi il est conseillé de bâtir un plan d'action sur un horizon de trois

⁶⁸ « Les absences pour maladie peuvent donner lieu à des vérifications par les organismes de contrôle déjà existants dans l'entreprise, ou pouvant être créés par accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise et approuvé par le comité d'entreprise » (Source : Convention Collective Nationale du 11 avril 1986, UTP, article 39, p.18)

ans ». ⁶⁹ Ce qui permet de réduire l'absentéisme est son suivi, les actions au quotidien et la sensibilisation du personnel et des responsables et cela demande du temps. Ne pas oublier d'ajuster le plan chaque fois que c'est nécessaire. Il faut communiquer auprès de l'ensemble des salariés. Nous ne pouvons pas régler un problème qui concerne tout le monde en le masquant.

- Ne pas stigmatiser les absences, le but n'est pas de culpabiliser les salariés les plus absents et de communiquer de façon négative mais d'encourager la réduction de leurs arrêts. Ce qui est important c'est la communication sur les points positifs.
- Ne pas traiter l'absentéisme seul, il est impensable de traiter un sujet de telle envergure sans associer, impliquer le personnel concerné et les partenaires de l'entreprise (Encadrement, CHSCT, IRP, le médecin du travail).
- Ne pas traiter l'absentéisme sans objectifs, sans objectifs à atteindre la motivation est faible. Il est conseillé encore une fois de s'interroger sur ses atteintes en traitant le sujet. Egalement, il est important de s'interroger sur notre capacité. Jusqu'où nous sommes prêts à aller dans notre investissement ? (par exemple réduire l'absentéisme de longue durée en faisant des démarches de prévention auprès du personnel).

Enfin, un dernier conseil avant la prise de décision d'un projet de plan d'action, est la nécessité de rester réaliste. Il est peu recommandable d'aborder simultanément tous les axes d'améliorations, il faut définir des priorités et envisager la mise en œuvre pas à pas.

⁶⁹ Denis Monneuse, *L'absentéisme au travail*, p153, 2009

CONCLUSION

A la création du nouveau réseau, le projet a été très ambitieux et aujourd'hui les salariés remarquent les défauts de la nouvelle organisation par le changement et cela se traduit par l'absentéisme. En effet, assurer la sécurité morale et physique de l'ensemble des salariés travaillant dans l'entreprise est une exigence permanente non négociable. Cette condition traduit le fait d'assurer sa propre sécurité et de préserver la sécurité financière de son entreprise. D'où analyser les origines est une excellente autoévaluation des dysfonctionnements de l'entreprise et également un début de la construction d'une démarche d'amélioration en identifiant les pistes.

L'analyse montre une prédominance pour les arrêts longs. Un autre élément important est l'âge de sa population active qui est plutôt vieillissante. Toutes nos hypothèses étudiées comme par exemple le sentiment que les absences de courtes durées et fréquentes sont concentrées sur les jeunes (<30 ans) et les nouveaux embauchés ne se vérifie pas entièrement. Comme nous avons pu voir, l'absentéisme est multiple. Chaque type a ses propres causes (les pratiques de management, l'environnement de travail, l'organisation de celui-ci, le climat social, la culture d'entreprise, l'articulation vie privée/vie professionnelle, etc.). C'est la combinaison de plusieurs facteurs qui constitue très certainement la cause de l'augmentation de l'absentéisme (la structure en âge du personnel, l'organisation, le style de management, la répétitivité de l'activité, les perspectives d'évolution limitées, indifférence du travail bien fait tant par les clients que la hiérarchie).

Il n'existe pas de bonne ou mauvaise solution pour vaincre l'absentéisme ni une solution miracle mais plutôt une multitude de réponses adaptées à chaque besoin. Cependant au moment de la prise de décision nous pouvons nous appuyer sur des sondages effectués. Le sondage réalisé par l'Andrh (Association Nationale des DRH) auprès d'un échantillon d'une centaine d'entreprises nous informe que 32 % des DRH effectuent des contrôles médicaux pour lutter contre l'absentéisme. 22 % effectuent des entretiens de retour, des primes de présentéisme. Enfin, les mesures de prévention arrivent en tête avec une utilisation par 36 % des DRH⁷⁰.

Quel que soit la solution choisie, ce qu'il faut retenir finalement dans notre étude est que la gestion humaine est difficile et compliquée. Alors c'est un combat collectif quotidien et durable. Et c'est avec la détermination que l'entreprise réussira à gagner son pari et non en faisant une « politique d'autruche ».

Notre étude s'intéresse essentiellement au travail des Conducteur-Receveur, pour autant, il ne faut pas oublier les salariés sédentaires (atelier, administratif, commercial, contrôleurs) de la SEMTAN. Ils sont certes moins représentatifs face à

⁷⁰ Denis Monneuse, *L'absentéisme au travail*, p.144, 2009

l'effectif des Conducteur-Receveur et ne possèdent les mêmes conditions de travail mais ils peuvent ne pas être épargnés par une démotivation suite aux manques de projets et d'objectifs.

Les limites de l'étude

La démarche entreprise pour la réalisation de notre étude s'est concentrée essentiellement sur une analyse statistique des principales mesures de l'absentéisme à partir des données récoltées grâce au service de comptabilité, plus précisément de leur outil de gestion des paies, mais également des observations des situations de travail. Cette analyse statistique est très importante car sa dimension est intéressante et apporte des précisions. Cependant, il faut rester conscient que de nombreux biais existent et nous n'avons pas dans la possibilité de tous les corriger. De plus, elle reste incomplète. Dans la méthodologie, il manque la réalisation d'une enquête sur le bien-être des salariés (la perception de leur état de santé, de l'ambiance de travail, etc.) et/ou d'entretiens semi directifs.

Une enquête a son importance car elle offre l'opportunité à l'employeur de connaître l'opinion de sa population active salariée. C'est une phase de recueil des ressentis des salariés, une manière de tenter d'évaluer l'influence de certaines pratiques dans l'entreprise (horaires alternées, absence d'entretien annuel, etc.). Elle a plus de valeur que nos observations.

Les entretiens semi directifs (considérés plus souvent comme une étude qualitative) permettent de compléter l'analyse quantitative en répondant à certaines questions (quels sont les messages qu'essayent de faire passer les absents ? qui s'absente et pourquoi ? etc.). Son importance dépend de la manière dont l'échantillon est interrogé et de l'analyser de leurs propos. Cette analyse qualitative a pour vocation de compléter l'étude quantitative en confirmant nos hypothèses ou nos intuitions. Elle permet d'écouter le personnel. Elle constitue une importante ressource méthodologique.

BIBLIOGRAPHIE

Les livres consultés

Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgeois, Jean Pierre Gruère, Nathalie Raulet-Croset, Christine Roland-Lévy, *Comportement humains et management*, 3^e Edition Pearson Education, 343p, Février 2005

Denis Monneuse, *Le sur présentéisme : travailler malgré la maladie*, Edition de Boeck, 117p, 2013

Thierry Rousseau, *Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence*, Edition Anact, 183p, 2012

François Meuleman, *Vaincre l'absentéisme*, Edition Dunod, 187p, Avril 2011

Pascal Gallois, *L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention*, Edition Liaisons, 101p, 2005

Charles Martin Krumm, Cyril Tarquinio, Marie Josée Shaar, *Psychologie positive en environnement professionnel*, De Boek, Novembre 2013, 480p

Denis Monneuse, *L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action*, Afnor Edition, Novembre 2009, 171p

Les enquêtes consultées

Rapport du délégué, SEMTAN, 2013, 55p

Enquête ménage Niort, INSEE Poitou-Charentes, N° 239, Octobre 2003, 2p

Enquête Origine/Destination sur les réseaux de transports collectifs du territoire de la CAN, CAN, Octobre 2006, 65p

Plan de Déplacements Urbains : Etude pour la définition d'une stratégie des déplacements des modes non motorisés, Municipalité Service, Février 2010, 50p

Travail & changement : L'absentéisme, des solutions à bâtir ensemble, Revue de la qualité de vie au travail, N°300, Janvier/Février 2005, 15p

Convention Collective Nationale des réseaux de Transports publics Urbains de Voyageurs, UTP, Juillet 2008

Diagnostic Santé Sociale de la Communauté d'Agglomération de Niort, Conseil Régional, DRASS, IAAT, ORS, Février 2009, 18p

Plan Local d'urbanisme, Equipe ROUSSEAU, Hubert Consultants, 405p

La démographie, les chiffres du recensement, L'observatoire de la communauté d'agglomération de Niort N°8, CAN, Septembre 2008, 8p

Etude de restructuration des réseaux de transports collectifs du territoire de l'Agglomération de Niort, Phase 1 : Diagnostic des réseaux de transports collectifs actuels, Egis mobilité, 17 juin 2008, 88p

Etude de restructuration des réseaux de transports collectifs du territoire de l'Agglomération de Niort, Phase 2 : Définition d'une stratégie de développement et proposition de scénarios d'organisation du(es) futur(s) réseau(x) de transports collectifs de la CAN, Egis mobilité, 15 août 2008, 75p

Extrait du registre des délibérations du conseil, Transports et déplacements – Réalisation d'un projet de transport collectif en site propre (TCSP) sur l'axe Bessine-Niort- Chauray, Calendrier et assistance à maîtrise d'ouvrage, La CAN, 17 octobre 2011, 8p

Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du panel européen des ménages, Sabine Chaupain Guillot, Olivier Guillot, INSEE, 36p, 2007

Les sites Internet consultés

Communauté de l'Agglomération Niortaise : <http://www.agglo-duniortais.fr/>, Consulté le 21/05/2014

Le bien-être au travail : des études RH : <http://labrh.opinion-way.com/>, Consulté le 14/06/2014

L'actualité du réseau Les TAN : <http://mobilite79.fr/>, Consulté le 22/05/2014

Agence National pour l'Amélioration des Conditions de travail (ANACT) : <http://www.anact.fr/>, Consulté le 30/06/2014

Baromètre de l'Absentéisme 2013 d'Alma CG : http://www.almacg.fr/actus/nos-actualites/actu/barometre-de-l-absenteisme-2013-d-alma-cg/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=16, Consulté le 30/06/2014

Vivre à Niort : <https://www.vivre-a-niort.com/fr/cadre-de-vie/economie/lemploi-dans-la-urbaine/>, Consulté le 04/07/2014

Officiel Prévention, Santé et sécurité au travail : http://www.officiel-prevention.com/formation/conduited_engins/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=95&dossier=467, Consulté le 05/08/2014

Association Nationale des DRH : <http://www.andrh.fr/>, Consulté le 08/08/2014

INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) : <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress.html>, Consulté le 26/08/2014

Taux turnover : http://fr.wikipedia.org/wiki/Rotation_de_l'emploi, Consulté le 12/08/2014

Documents internes de l'entreprise consultés

Les mécanismes de l'absentéisme : Une étude sur les salariés des transports urbains et interurbains, LEST, Université d'économie de Paris, Université Paris Ouest, 12 décembre 2013, 15p

Absentéisme : Comprendre les raisons, mettre en place des solutions, TRANSDEV, Prévention Santé Sécurité, Juillet 2011, 40p

Accords d'entreprise, SEMTAN

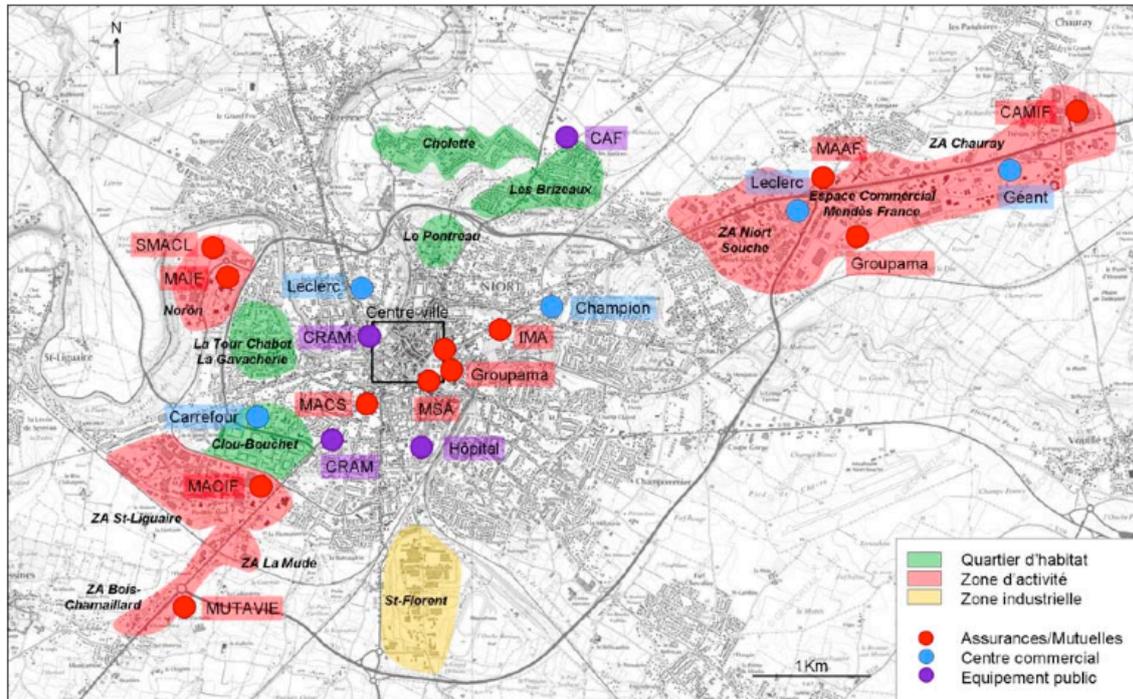
Procédure de programmation des congés payés des conducteurs, SEMTAN, 2014

Livret d'accueil des conducteurs, SEMTAN

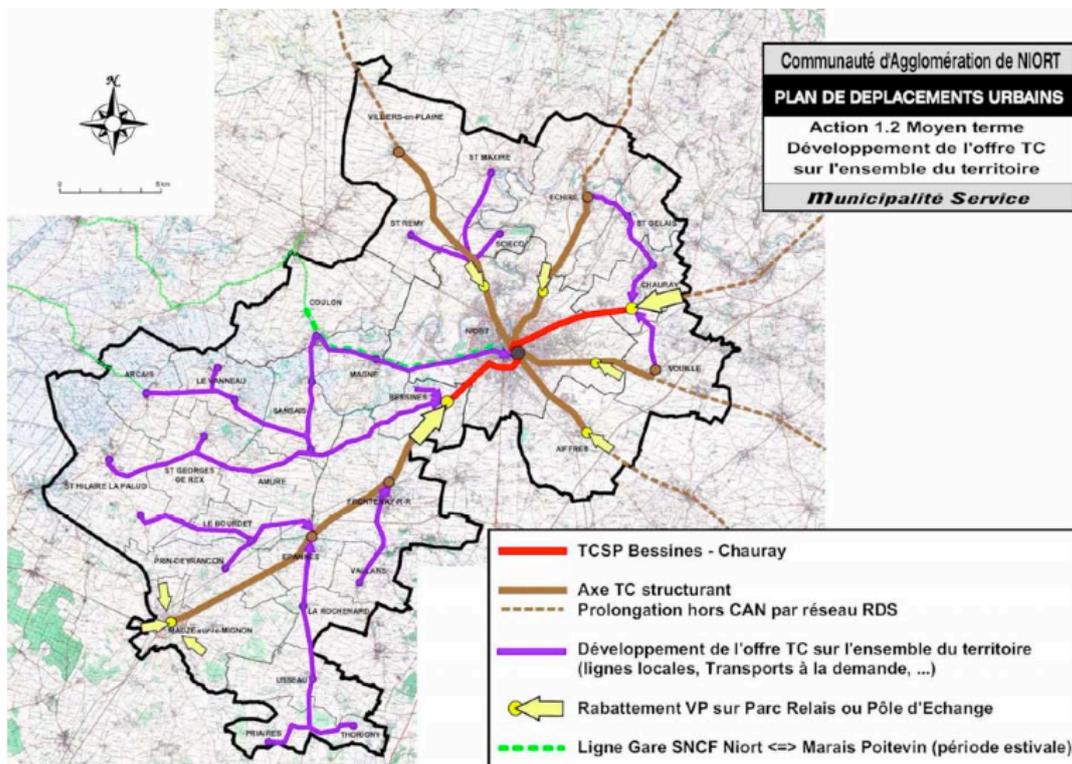
Live, en direct avec les collaborateurs de TRANSDEV, N°5, TRANSDEV, Juillet 2014, 31p

ANNEXES

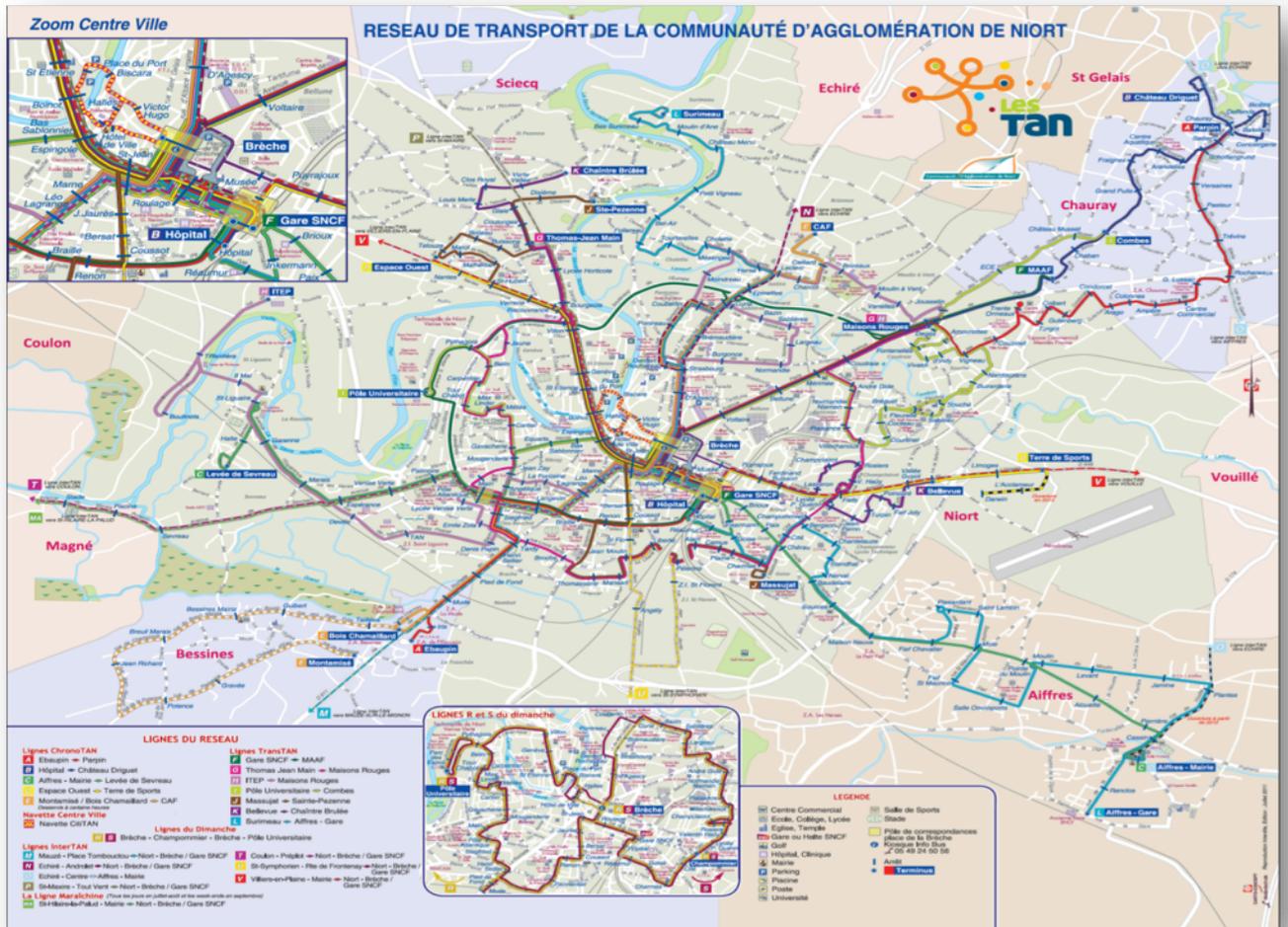
Annexe1 : Répartition des points générateurs sur le pole urbains niortais (Source : Egis mobilité)



Annexe 2 : Tracé du projet de TCSP (Source : Egis mobilité)



Annexe 3 : Plan du réseau de transport de la communauté de l'agglomération niortais (Source : mobilité 79)



Annexe 4 : Gamme tarifaire du réseau de transport de l'agglomération niortais (Source : SEMTAN)

TARIFS

Valables du 01 juillet 2013 au 30 juin 2014

TICKETS

TAN UNITÉ
Ticket unitaire **1,30 €**
Vous voyagez occasionnellement. Vendu dans les véhicules par le conducteur et au kiosque.

TAN DUO
Ticket unitaire **2,30 €**
Valable pour 1 aller-retour dans la journée.
Vendu à bord des véhicules, au kiosque et chez certains dépositaires.

TAN MULTIPLE
Carnet de 10 tickets **10,00 €**
Vous voyagez quelquefois.
Vendu au kiosque, chez les dépositaires, dans les véhicules Intertan et Scotlan.

TAN PMR
Coût du trajet **1,30 € (le voyage)**
Pour les personnes à Mobilité Réduite, titulaires d'une carte invalidité à 80%.

TAN GROUPE
Carnet de 10 tickets **60,00 €**
1 ticket valable pour 5 à 30 personnes.
Vendu au kiosque par carnet de 10 tickets.

TAN FRÉQUENCE PLUS
Carnet de 10 tickets **4,00 €**
Carte délivrée et carnet vendu par le CCAS de votre commune.

ABONNEMENTS

TAN MENSUEL
Abonnement mensuel **35,00 €**
Vendu au kiosque et chez certains dépositaires.

TAN PASS ANNUEL
Abonnement annuel **350,00 €**
Règlement comptant ou par prélèvements automatiques de 10 mensualités.
MENSUEL et ANNUEL, fournir une photo d'identité récente. Vendu au kiosque.

TAN PASS ENTREPRISE 315,00 €
Forfait annuel. Réservé aux salariés des entreprises et des administrations ayant signé une convention.
Vendu au kiosque.

TAN PASS PRO 350,00 €
Forfait annuel non nominatif. Réservé aux entreprises pour les déplacements professionnels de leurs salariés.
Vendu au kiosque.

enfants - de 4 ans voyage gratuit
Seul transports scolaires

ABONNEMENTS

TAN SCOLAIRE
Pour tout scolaire jusqu'au baccalauréat.
Vendu au kiosque.
Moins de 16 ans > Fournir une photo d'identité récente, une pièce d'identité ou livret de famille.
Plus de 16 ans > Fournir une photo d'identité récente, une pièce d'identité, un certificat de scolarité ou une attestation d'inscription.
Abonnement mensuel **6,00 €**
Valable du 1^{er} au dernier jour du mois.
Abonnement annuel **46,00 €**
Du 03/09/2013 au 04/07/2014 inclus.
1^{er} duplicata d'abonnement annuel gratuit.
A partir du 2^{ème} **8,50 €**

TAN ÉTUDIANT
Pour les études supérieures et l'apprentissage.
Vendu au kiosque. Fournir une photo d'identité récente, une pièce d'identité et une carte étudiant ou attestation d'inscription.
Abonnement mensuel **11,20 €**
Valable du 1^{er} au dernier jour du mois.
Abonnement annuel **90,00 €**
Du 03/09/2013 au 04/07/2014.
Duplicata d'abonnement annuel **8,50 €**

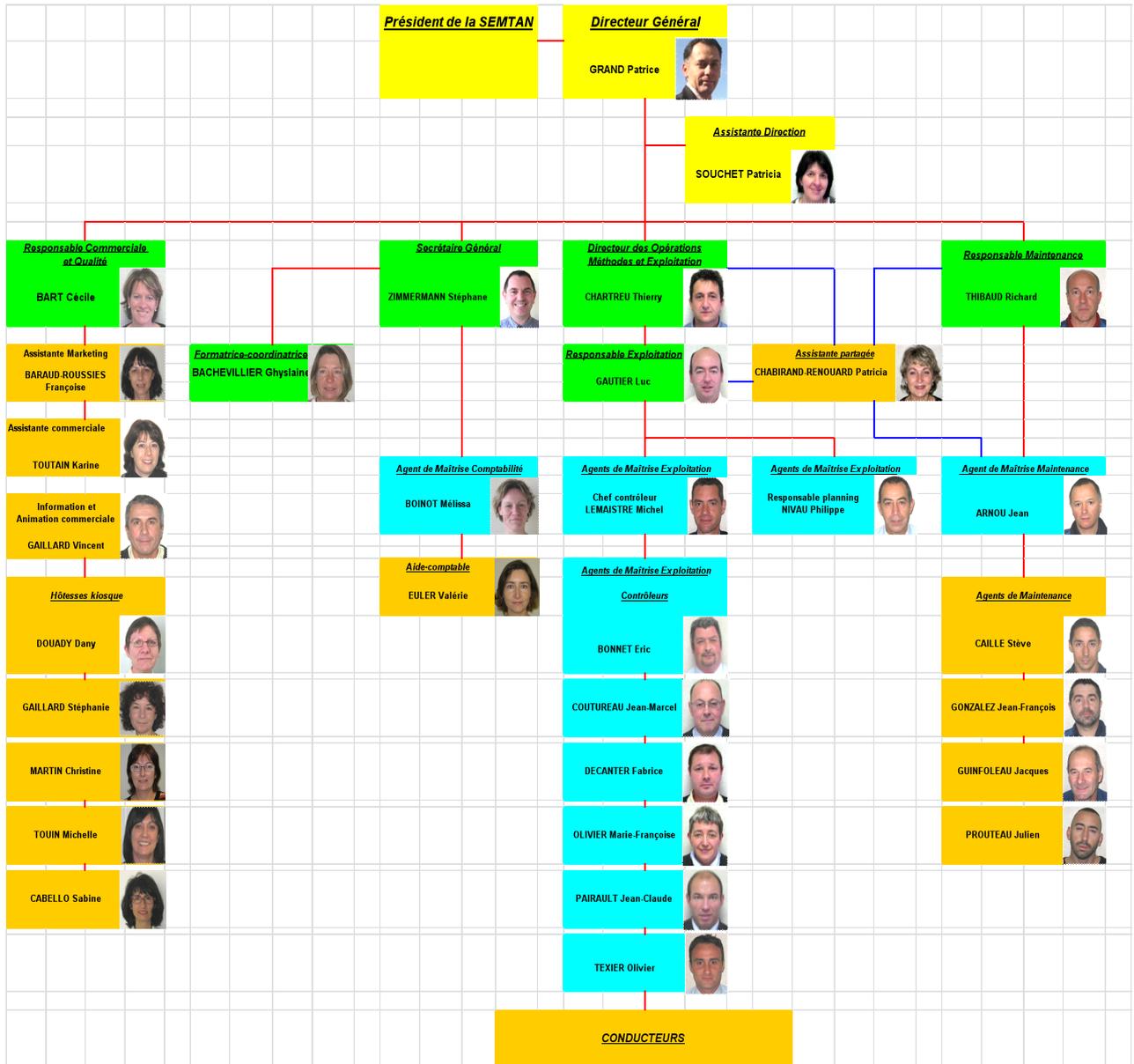
TAN ESTIVAL 15,50 €
Valable pendant les 2 mois d'été 2013 du 1^{er} juillet au 02 septembre 2013 inclus.
Pour les moins de 26 ans. Fournir une photo d'identité récente et une pièce d'identité.

TAN FRÉQUENCE PLUS
Abonnement mensuel **5,80 €**
Carte délivrée et abonnement vendu par les CCAS.
Abonnement annuel **58,00 €**
Carte délivrée par les CCAS, abonnement vendu au kiosque.

Personnes à revenu modeste (sous conditions), personnes âgées de plus de 60 ans non imposables, personnes en situation de handicap non imposables, jeunes en insertion, adressez-vous au Centre Communal d'Action Sociale de votre commune.

- Belleville
- Fors
- Saint Symphorien
- Boisserolles
- Juscorps
- Saint Martin de Bernegoue

Annexe 5 : Organigramme de la SEMTAN (Source : SEMTAN)



Annexe 6 : Procédure de programmation des congés payés des conducteurs : Points attribués par critères (Source : SEMTAN)

Critère de situation familiale

- Salarié marié, en concubinage ou pacsé 2 points
- Salarié parent isolé 1 point

La situation familiale devra être justifiée par un document légal.

Critère d'ancienneté

- Moins de 5 ans 0,5 point
- Plus de 5 ans et moins de 10 ans 1 point
- Plus de 10 ans et moins de 15 ans 1,5 points
- Plus de 15 ans et moins de 20 ans 2,0 points
- Plus de 20 ans et moins de 25 ans 2,5 points
- Plus de 25 ans et moins de 30 ans 3,0 points
- Plus de 30 ans et moins de 35 ans 3,5 points
- Plus de 35 ans 4,0 points

L'ancienneté est celle acquise au 01 janvier de l'année de prise des congés.

Critère d'enfant à charge

- 1 enfant au moins âgé de 6 ans révolus et de 16 ans au plus au 01 janvier de l'année de prise des congés 3 points

Critère de congés du conjoint salarié

- Conjoint salarié ayant des congés imposés par son employeur (sur justificatif) 1 point

Annexe 7 : Permutation de service entre agents au sein de la SEMTAN en 2013 (Source : SEMTAN)

Demandeurs

N° Salarié	Service matin	Service après midi	Repos	Age	Ancienneté	L	Ma	Me	J	V	S	D	Total permutation
Salarié 110	1	1		49	27,7			1		1			2
Salarié 2	1		2	38	2,5			1		1	1		3
Salarié 104	9	10	3	53	2,7	3	5	2	4	4	4		22
Salarié 3	2		2	50	8,8					3	1		4
Salarié 4		1		36	2,0				1				1
Salarié 97	1	1	1	45	8,7				1	2			3
Salarié 112	3		1	54	23,4				2		1	1	4
Salarié 113	1			56	7,6				1				1
Salarié 5	6	1		52	8,7		1	1		3	2		7
Salarié 6		2		57	8,7				1		1		2
Salarié 7		1		56	2,1				1				1
Salarié 8	4		4	47	3,0		1	2	1		1	3	8
Salarié 98	3	1	3	50	6,9		1			2	4		7
Salarié 9	4		1	47	8,7		2	1	1		1		5
Salarié 71	2	3	4	42	10,5	1		2	1	2	2	1	9
Salarié 75		5	2	47	26,1	2			2		3		7
Salarié 72	1			39	11,6						1		1
Salarié 54	2			26	2,7			1			1		2
Salarié 12	2	4	1	41	3,7				3	2	2		7
Salarié 13		2	1	37	2,8	1			1	1			3
Salarié 14	3	1	2	48	3,0	1		1	2	1		1	6
Salarié 15	5	5	5	53	13,2	2	5	2	1	3	2		15
Salarié 67		15		49	6,3	14		1					15
Salarié 94	1			48	20,0			1					1
Salarié 58	4	2	3	40	10,1	1	2	4	1				9
Salarié 83	1	4	4	52	2,9	1		1	2	2	3		9
Salarié 107	3		2	36	3,1					2	3		5
Salarié 91	8	1	2	39	3,0		1	2	2	3	3		11
Salarié 17	8			50	6,8	3	2		2		1		8
Salarié 86	1		1	48	11,9	1					1		2
Salarié 85	1			27	4,8					1			1
Salarié 114	12	6	8	55	2,2	1	5	7	6	4	3		26
Salarié 87	5	1	2	50	9,8	2	1	1	1	3			8
Salarié 80		1	1	45	4,7			1		1			2
Salarié 115	9	9	12	35	4,8	2	4	8	6	6	3	1	30
Salarié 18		1		48	2,8		1						1
Salarié 88	1	20	4	48	12,1	8	7	7	2	1			25
Salarié 93		1		39	4,9		1						1
Salarié 82	1	3		49	4,7	2					1	1	4
Salarié 19	1	1		55	2,8	2							2
Salarié 20	3	1		49	6,4				1	1	1	1	4
Salarié 64	3	7	2	25	2,8	2	1	2	1		6		12
Salarié 21	9	11		52	9,7	2	4	3	5	1	4	1	20
Salarié 22	1			56	2,5		1						1
Salarié 99	1	2	2	56	2,5	1	2				2		5
Salarié 52	3	2	1	50	8,3		2	2		2			6
Salarié 73		1		50	13,8						1		1
Salarié 76	8		3	39	7,2	4	2	1	1		3		11

Salarié 25	2	3		46	9,4	2	1		1		1		5
Salarié 81	2		1	50	4,9		1	1		1			3
Salarié 26	4	1		55	2,3	1		1		2	1		5
Salarié 77	2	1	2	36	9,5			1				4	5
Salarié 65	2		1	49	4,4				1		2		3
Salarié 27	1	3	1	46	2,8		1		1	1	1	1	5
Salarié 60	13	5	5	38	2,8		4	6	2	3	7	1	23
Salarié 30	4		3	61	8,8		2	1			4		7
Salarié 100		5	1	52	21,2		2	2			1	1	6
Salarié 108	2	4	5	52	8,8	1	1	3	1	1	4		11
Salarié 62	2			41	16,4	1		1					2
Salarié 111	4		1	26	2,8			2	1	1	1		5
Salarié 84	2	1		41	12,9	1		1		1			3
Salarié 55			1	41	2,8			1					1
Salarié 116		3		52	2,8			2	1				3
Salarié 117	18	3	3	40	4,8	1	3	8	5	4	3		24
Salarié 34	5	3	3	45	6,8	3	2	1	3	2			11
Salarié 89	9	1	3	49	10,9	3	2	2	1	1	2	2	13
Salarié 36	6	4		28	3,0	2	2	2	1		3		10
Salarié 37	1			47	8,8	1							1
Salarié 38	2	1	4	58	8,7	2	1				3	1	7
Salarié 39	2	1		48	12,1		1		1			1	3
Salarié 57	1			35	2,7						1		1
Salarié 106		1		34	10,4					1			1
Salarié 70		1	1	63	4,8			1			1		2
Salarié 41	2		3	40	18,0	1				1	3		5
Salarié 42	3			56	2,8	1						2	3
Salarié 43	14	8	1	57	7,5	9	2	4	2	4	3		23
Salarié 44	8	2	1	60	13,0	1	3			2	5		11
Salarié 95		2	3	58	2,8				2	1	1	1	5
Salarié 102	1		1	55	7,6					1	1		2
Salarié 118	3	18	3	42	6,8	3	1	2	15	2	1		24
Salarié 45	1		1	51	10,9		1				1		2
Salarié 66	7	2	2	36	3,0	5	2	2			2		11
Salarié 78	2	8		52	3,0	2	1	1		2	4		10
Salarié 32	3	4	2	47	3,2	3	1	2	2		1		9
Salarié 47		2		41	16,7		1		1				2
Salarié 103	1	1		28	6,0	1				1			2
Salarié 49		1	1	47	8,8		1				1		2
Salarié 50		2	1	56	7,1				1	1	1		3
Salarié 74	34	1	4	40	10,7	9	2	5	10	10	3		39
Total	297	219	137			109	89	107	105	95	124	24	653

Total matin	297
Total après midi	219
Total repos	137

Annexe 8 : Modèle de guide d'entretien semi directif (Source : Pascal Gallois, *L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention*, Edition Liaisons, 101p, 2005)

Forme, durée et argumentaire	
Forme	<p>C'est un entretien semi directif. Cela suppose que le consultant lance l'entretien, qu'il est en position d'écoute, sans poser de questions directives.</p> <p>Cependant, si nécessaire, le consultant relance l'entretien pour couvrir les thèmes essentiels.</p>
Durée	<p>Durée : 45 min ou un peu plus si nécessaire.</p>
Argumentaire	<p>Argumentaire : Le comité de direction veut mener une étude sur l'absentéisme et plus largement, sur la vie dans l'entreprise. Il a demandé à un intervenant extérieur de l'appuyer dans ce projet et en particulier, d'aller écouter les collaborateurs sur le terrain.</p>
Relances et thèmes à traiter	

<p>1. La motivation au travail</p>	<p>Quel métier ou quelle fonction occupez-vous ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous intéresse dans votre travail, dans l'entreprise ?</p> <p>Qu'est ce qui ne vous intéresse pas dans votre travail, dans l'entreprise ?</p> <p>Quels sont vos rapports avec vos collègues de travail ?</p>
<p>2. La reconnaissance</p>	<p>Quand vous faites du bon travail, qui vous le dit et comment ?</p> <p>Quand vous faites une erreur, qui vous le dit et comment ?</p>
<p>3. La communication interne</p>	<p>Qui vous informe dans l'usine ?</p> <p>Sur quoi et comment vous informe-t-on ?</p>
<p>4. La vision de l'entreprise et de l'absentéisme</p>	<p>Connaissez-vous les résultats de l'usine ?</p> <p>Connaissez-vous l'impact de l'absentéisme sur les résultats ?</p> <p>Quelles sont, d'après vous les raisons de cet absentéisme ?</p>
<p>5. Les rapports avec l'encadrement</p>	<p>Comment vous sentez vous encadré ?</p> <p>Quel rôle a votre contremaître aujourd'hui ?</p>

Annexe 9 : Application du système de carence en cas d'arrêt de travail (Source : SEMTAN)

Jours de carence

Premier arrêt dans l'année : 0 jour de carence retenu par l'employeur

Deuxième arrêt dans l'année : 1 jour de carence retenu par l'employeur

Troisième arrêt dans l'année : 2 jours de carence retenu par l'employeur

A partir de quatrième arrêt et pour chaque arrêt suivant dans l'année : 3 jours de carence sont retenu par l'employeur.

Incidence des jours d'absences maladie sur les congés payés, la prime de vacance et le 13^{ème} mois

0 à 15 jours de maladie constatés sur l'année : 0 jour de pénalité est retenu

De 16 à 30 jours de maladie constatés sur l'année : 1 jour de pénalité est retenu

Ainsi, le barème continue jusqu'à 365 jours d'absences pour une pénalité de 24 jours retenus.

Annexe 10 : Exemple de la base de données (Source : SEMTAN)

TABLEAU MALADIES DU 01/01/2013 AU 31/12/2013																											
N° salarié	SEXE	AGE	Ancienneté dans l'entreprise	Date de sortie poste	Date d'entrée poste	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	Situation familiale	TOTAL NB JOURS MALADIE	NB JOURS ABSENCES RAISONNABLES FAMILIALES	TOTAL absence/salaire	Nombre d'arrêts	ratio de Bradford	ETP			
57	Salarié 51	M	40	3,8		28/08/2010	-	5,00	9,00	7,00	-	2,00	19,00	23,00	30,00	31,00	30,00	31,00	2 enfants	187,00	1,00	188,00	5	4 700,00	1		
58	Salarié 52	F	52	8,3		02/01/2006	2,00	21,00	15,00	-	-	-	-	12,00	8,00	12,00	4,00	pas d'enfant	74,00		74,00	4	1184,00	1			
59	Salarié 53	M	63	7,7	21/02/2014	28/08/2006	31,00	28,00	30,00	30,00	23,00	15,00	5,00	12,50	15,00	21,00	21,00	pas d'enfant	241,00		241,00	2	964,00	1			
60	Salarié 54	M	26	2,6		06/09/2011	-	-	2,00	17,00	26,00	-	-	3,00	-	-	4,00	pas d'enfant	52,00		52,00	4	832,00	1			
61	Salarié 55	M	41	2,8		14/06/2011	31,00	28,00	1,00	-	-	-	3,00	31,00	30,00	31,00	1,00	-	2 enfants	156,00		156,00	2	624,00	1		
62	Salarié 56	M	53	9,7		16/08/2004	31,00	28,00	24,00	15,00	13,50	15,00	14,00	-	4,00	3,00	-	pas d'enfant	147,50		147,50	2	590,00	1			
63	Salarié 57	M	35	2,6			-	-	-	5,00	1,00	1,00	-	1,00	-	5,00	-	-	1 enfant	13,00	1,00	14,00	6	504,00	1		
64	Salarié 58	M	40	10,1		01/04/2004	-	3,00	-	-	8,00	30,00	31,00	20,50	15,00	7,50	-	-	2 enfants	115,00		115,00	2	460,00	1		
65	Salarié 59	F	63	26,8	31/01/2014	01/07/1987	31,00	28,00	31,00	30,00	31,00	31,00	31,00	30,00	31,00	31,00	31,00	pas d'enfant	365,00		365,00	1	365,00	1			
66	Salarié 60	F	38	2,8		14/06/2011	-	-	-	-	-	14,00	31,00	31,00	14,00	-	-	-	2 enfants	90,00	1,00	91,00	2	364,00	1		
67	Salarié 61	M	40	11,1		13/03/2003	-	-	20,00	7,00	-	-	-	-	-	19,00	31,00	2 enfants	77,00		77,00	2	308,00	1			
68	Salarié 62	F	41	16,4		15/12/1997	-	-	-	1,00	-	-	-	1,00	28,00	-	-	-	2 enfants	30,00	1,00	31,00	3	279,00	1		
69	Salarié 63	M	59	13,7		04/09/2000	-	-	-	-	19,00	30,00	31,00	31,00	31,00	30,00	31,00	pas d'enfant	233,00		233,00	1	233,00	1			
70	Salarié 64	M	25	2,7			-	-	4,00	2,00	-	-	-	5,00	-	-	2,00	-	pas d'enfant	13,00		13,00	4	208,00	1		
71	Salarié 65	F	49	4,4		14/12/2009	31,00	28,00	31,00	30,00	12,00	19,00	1,00	-	-	7,00	-	-	3 enfants	153,00		153,00	1	153,00	1		
72	Salarié 66	F	36	3,0		16/05/2011	-	5,00	-	-	-	-	-	-	-	3,00	-	-	pas d'enfant	14,00		14,00	3	126,00	1		
73	Salarié 67	M	49	6,3		02/01/2008	-	-	14,00	13,00	-	-	-	-	-	-	-	-	2 enfants	27,00	3,00	30,00	2	120,00	1		
74	Salarié 68	M	40	6,3		14/01/2008	5,00	-	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	pas d'enfant	11,00		11,00	3	99,00	1		
75	Salarié 69	M	48	2,4		21/11/2011	-	23,00	31,00	30,00	11,00	-	-	-	-	-	-	-	pas d'enfant	95,00		95,00	1	95,00	1		
76	Salarié 70	M	63	4,8		18/07/2009	-	-	-	-	-	-	14,00	31,00	15,00	-	-	-	2 enfants	60,00		60,00	1	60,00	1		
77	Salarié 71	M	42	10,5		03/11/2003	7,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,00	2 enfants	13,00		13,00	2	52,00	1			
78	Salarié 72	F	33	11,8		16/09/2002	-	-	-	-	3,00	-	-	-	-	-	-	-	pas d'enfant	3,00	2,00	5,00	3	45,00	1		
79	Salarié 73	M	50	13,8		24/07/2000	-	-	9,00	-	-	-	-	-	-	-	2,00	-	1 enfant	11,00		11,00	2	44,00	1		
80	Salarié 74	F	43	10,7		04/08/2003	-	-	-	3,00	-	-	-	-	-	-	7,00	3 enfants	10,00		10,00	2	40,00	1			
81	Salarié 75	M	47	26,1		05/04/1988	-	-	-	-	-	-	8,00	29,00	-	-	-	-	1 enfant	37,00		37,00	1	37,00	1		
82	Salarié 76	M	39	7,2		26/02/2007	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,00	pas d'enfant	6,00	1,00	7,00	2	28,00	1			
83	Salarié 77	F	36	9,5		08/11/2004	27,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 enfants	27,00		27,00	1	27,00	0,88		
84	Salarié 78	F	52	3,0		30/04/2011	-	-	-	-	-	-	-	-	7,00	19,00	-	-	pas d'enfant	26,00		26,00	1	26,00	1		
85	Salarié 79	M	50	18,7		28/08/1995	-	4,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100 pas d'enfant	5,00		5,00	2	20,00	1		
86	Salarié 80	M	45	4,7		03/08/2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,00	13,00	2 enfants	19,00		19,00	1	19,00	1		
87	Salarié 81	M	50	4,9		02/08/2009	16,00	3,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	pas d'enfant	19,00		19,00	1	19,00	1		

Annexe 11 : Grille d'analyse quantitative (Source : Pascal Gallois, L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention, Edition Liaisons, 101p, 2005)

	Âge			Sexe		Ancienneté				
	Total	< 35 ans	35 à 50 ans	> 50 ans	Hommes	Femmes	< 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	> 20 ans
ETP										
Gravité de l'absentéisme										
Absentéisme très long (> 90 j)										
Absentéisme long (>30 < 90 j)										
Absentéisme moyen (> 8 < 30 j)										
Absentéisme court (> 4 < 7 j)										
Absentéisme micro (<= 4 j)										
Durée moyenne des absences										
Fréquence des absences										

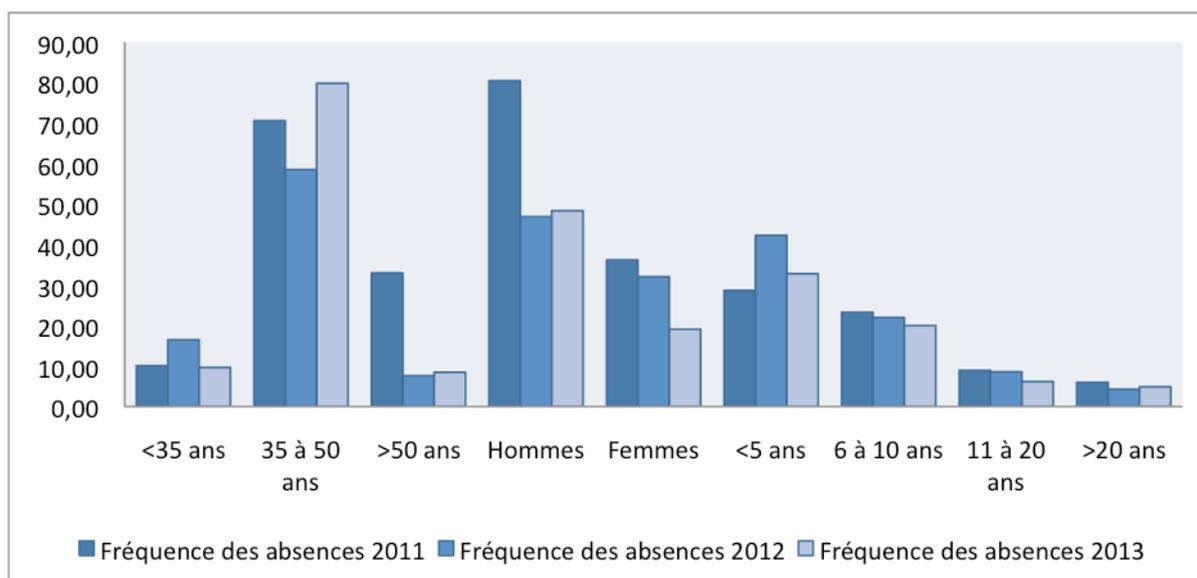
Annexe 12 : Grilles d'analyse concernant l'année 2011, 2012 et 2013 (Source : SEMTAN)

2011										
Titre	Total	< 35 ans	35 à 50 ans	> 50 ans	H	F	< 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	> 20 ans
Effectif (ETP)	103,67	11,17	39,46	25,48	70,37	27,6	50,04	34	12,47	7,16
Gravité de l'absentéisme	3,5%	1,9%	6,8%	2,8%	4,2%	2,3%	1,8%	5,8%	4,0%	2,8%
Absentéisme très long (> 90 j)	1,8%	-	3,6%	1,7%	2,6%	-	-	4,2%	3,5%	-
Absentéisme long (>30 < 90 j)	0,6%	1,1%	1,3%	-	0,6%	0,9%	0,7%	0,6%	-	1,5%
Absentéisme moyen (> 8 < 30 j)	0,8%	0,2%	1,7%	0,8%	0,7%	1,2%	0,9%	0,9%	-	0,8%
Absentéisme court (> 4 < 7 j)	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%	-	0,1%	0,1%	0,2%	0,3%
Absentéisme micro (<= 4 j)	0,2%	0,5%	0,3%	0,1%	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%	0,3%	0,2%
Durée moyenne des absences	0,20	0,72	0,31	1,20	0,32	0,43	0,21	1,07	2,38	2,09
Fréquence des absences	63,81	9,67	79,83	8,48	48,37	19,09	32,83	20	6,17	4,89
2012										
Titre	Total	< 35 ans	35 à 50 ans	> 50 ans	H	F	< 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	> 20 ans
Effectif (ETP)	120	14	73	33	87	33	62	37	14	7
Gravité de l'absentéisme	5,1%	2,1%	5,8%	4,9%	5,2%	4,9%	4,4%	8,0%	1,4%	3,9%
Absentéisme très long (> 90 j)	2,6%	-	3,1%	2,7%	3,2%	1,2%	1,7%	5,6%	-	-
Absentéisme long (>30 < 90 j)	1,5%	1,0%	1,5%	1,7%	1,3%	2,0%	1,7%	1,4%	-	3,1%
Absentéisme moyen (> 8 < 30 j)	0,8%	0,6%	0,9%	0,5%	0,5%	1,4%	0,7%	0,8%	1,2%	0,9%
Absentéisme court (> 4 < 7 j)	0,1%	0,3%	0,2%	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	-	-	-
Absentéisme micro (<= 4 j)	0,1%	0,3%	0,1%	-	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	-
Durée moyenne des absences	0,24	0,46	0,36	2,35	0,41	0,56	0,38	1,33	0,58	3,33
Fréquence des absences	77,51	16,50	58,52	7,64	46,90	32,06	42,29	22,00	8,57	4,29

2013										
Titre	Total	< 35 ans	35 à 50 ans	> 50 ans	H	F	< 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	> 20 ans
Effectif (ETP)	116,4	9	41,04	19	46,16	20,88	48	41,24	19	8,16
Gravité de l'absentéisme	6,1%	2,8%	8,6%	17,4%	12,3%	6,7%	5,7%	5,0%	5,9%	14,2%
Absentéisme très long (> 90 j)	4,2%	-	5,4%	14,2%	9,1%	3,3%	3,9%	3,3%	3,4%	12,3%
Absentéisme long (>30 < 90 j)	0,8%	1,6%	1,0%	1,9%	1,3%	1,4%	0,6%	0,5%	1,6%	1,2%
Absentéisme moyen (> 8 < 30 j)	0,8%	0,8%	1,8%	0,7%	1,4%	1,6%	0,9%	0,9%	0,7%	0,3%
Absentéisme court (> 4 < 7 j)	0,2%	0,2%	0,1%	0,3%	0,3%	0,3%	0,1%	0,2%	0,2%	0,3%
Absentéisme micro (<= 4 j)	0,1%	0,3%	0,1%	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	-	0,1%
Durée moyenne des absences	0,36	1,02	0,44	1,92	0,56	0,68	0,72	0,79	2,41	8,63
Fréquence des absences	61,92	10,11	70,61	33,00	80,44	36,21	28,69	23,28	8,95	6,00

Annexe 13 : Durée moyenne des absences du 2011 à 2013 et la fréquence (Source : SEMTAN)

	Age			Sexe		Ancienneté			
	<35 ans	35 à 50 ans	>50 ans	Hommes	Femmes	<5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	>20 ans
Durée moyenne des absences 2011	0,72	0,31	1,20	0,32	0,43	0,21	1,07	2,38	2,09
Durée moyenne des absences 2012	0,46	0,36	2,35	0,41	0,56	0,38	1,33	0,58	3,33
Durée moyenne des absences 2013	1,02	0,44	1,92	0,56	0,68	0,72	0,79	2,41	8,63



Annexe 14 : Présence des salariés sur la période étudiées (Source : SEMTAN)

Présence en 2011/2012/2013			
N° salarié	Age	Date d'ancienneté	Date d'entrée poste
Salarié 2	38	2,5	17/10/2011
Salarié 9	47	8,7	23/08/2005
Salarié 11	57	14,8	12/07/1999
Salarié 13	37	2,8	14/06/2011
Salarié 15	47	3,0	18/04/2011
Salarié 18	48	2,8	14/06/2011
Salarié 19	55	2,8	14/06/2011
Salarié 21	52	9,7	30/08/2004
Salarié 22	56	2,5	20/01/2011
Salarié 28	59	2,8	04/07/2011
Salarié 30	61	8,8	01/08/2005
Salarié 33	54	3,9	14/06/2010
Salarié 34	45	6,8	11/06/2007
Salarié 35	51	13,4	04/12/2000
Salarié 36	28	3,0	16/05/2011
Salarié 37	47	8,8	01/08/2005
Salarié 39	48	12,1	02/04/2002
Salarié 40	62	28,3	01/01/1996
Salarié 42	56	2,8	01/08/2011
Salarié 43	57	7,5	16/10/2006
Salarié 47	41	16,7	25/08/1997
Salarié 48	52	2,8	14/06/2011
Salarié 49	47	8,8	01/07/2005
Salarié 50	56	7,1	12/04/2007
Moyenne		50,04	7,63

TABLES DES MATIERES

AVANT-PROPOS.....	4
REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	7
Partie 1 : Un état des lieux	10
1 Le contexte	11
1.1 Son environnement externe.....	11
1.2 La CAN et son territoire	14
2 L'entreprise	15
2.1 Historique de la SEMTAN	15
2.2 La SEMTAN	16
2.4 L'offre de transport proposée	19
2.5 Le parc véhicules et les difficultés de maintenance rencontrés.....	20
2.6 Le personnel	21
Partie 2 : L'absentéisme au cœur des préoccupations de l'entreprise	23
1. Identifier l'absentéisme.....	24
1.1 Bilan social de l'entreprise	24
1.2 Identification d'un seuil.....	28
2 L'absentéisme : une notion à préciser	29
2.1 Définition de l'absentéisme.....	29
2.2 Mesurer l'absentéisme : une approche complexe	31
Partie 3 : Recherche d'identification des causes de l'absentéisme.....	34
1. Les principales composantes de l'absentéisme.....	35
1.1 L'impact de la construction des services et de l'organisation du travail sur l'absentéisme.....	35
1.1.1 Le rythme de travail	36
1.1.2 La gestion des congés payés	40
1.1.3 Le matériel roulant.....	42
1.2 L'impact du vieillissement de la population sur l'absentéisme des Conducteur-Receveur	43
1.3 La place centrale du management dans les phénomènes d'absentéisme	47
1.4 L'impact des liens entre les relations sociales et l'ambiance sur l'absentéisme	50

2 Analyse quantitative.....	50
2.1 Mise en place d'une base de données	50
2.2 L'absentéisme corrélé avec l'âge.....	53
2.3 L'absentéisme corrélé avec l'égalité professionnelle Homme-Femme.....	55
2.4 L'absentéisme corrélé avec l'ancienneté	57
2.5 Indice de Bradford.....	59
Parie 4 : Des solutions efficaces : mythe ou réalité ?	61
1 Définir et mettre en place des plans d'action	62
1.1 Chaque problème a sa solution	62
1.2 Un guide pour une action efficace	65
CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES	73
<u>Annexe 1</u> : Répartition des points générateurs sur le pole urbains niortais (Source : Egis mobilité)	73
<u>Annexe 2</u> : Tracé du projet de TCSP (Source : Egis mobilité)	73
<u>Annexe 3</u> : Plan du réseau de transport de la communauté de l'agglomération niortais (Source : mobilité 79)	74
<u>Annexe 4</u> : Gamme tarifaire du réseau de transport de l'agglomération niortais (Source : SEMTAN).....	75
<u>Annexe 5</u> : Organigramme de la SEMTAN (Source : SEMTAN)	77
.....	77
<u>Annexe 6</u> : Procédure de programmation des congés payés des conducteurs : Points attribués par critères (Source : SEMTAN).....	78
<u>Annexe 7</u> : Permutation de service entre agents au sein de la SEMTAN en 2013 (Source : SEMTAN).....	78
<u>Annexe 8</u> : Modèle de guide d'entretien semi directif (Source : Pascal Gallois, <i>L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention</i> , Edition Liaisons, 101p, 2005)	81
<u>Annexe 9</u> : Application du système de carence en cas d'arrêt de travail (Source : SEMTAN).....	83
<u>Annexe 10</u> : Exemple de la base de données (Source : SEMTAN)	83
<u>Annexe 11</u> : Grille d'analyse quantitative (Source : Pascal Gallois, <i>L'absentéisme comprendre et agir : une démarche de diagnostic et des outils d'intervention</i> , Edition Liaisons, 101p, 2005).....	84

<u>Annexe 12</u> : Grilles d'analyse concernant l'année 2011, 2012 et 2013 (Source : SEMTAN).....	85
<u>Annexe 13</u> : Durée moyenne des absences du 2011 à 2013 et la fréquence (Source : SEMTAN).....	86
<u>Annexe 14</u> : Présence des salariés sur la période étudiées (Source : SEMTAN)	87
TABLES DES MATIERES	88
LISTES DES TABLEAUX	91
LISTES DES ILLUSTRATIONS ET GRAPHIQUES	92
GLOSSAIRE TECHNIQUE.....	93

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse de l'activité de la SEMTAN en cumul à fin décembre (Source : SEMTAN).....	18
Tableau 2 : Répartition du parc véhicule en 2013 (Source : SEMTAN).....	20
Tableau 3 : Répartition des effectifs par catégorie de postes au 31 décembre 2011, 2012, 2013 (Source : SEMTAN)	22
Tableau 4 : Répartition du nombre de jours calendaires d'absences par catégorie et par motif du 2011 à 2013 (Source : SEMTAN).....	25
Tableau 5 : Le taux d'absentéisme par catégorie (Source : SEMTAN).....	27
Tableau 6 : Classement des permutations de plus de 12 fois dans l'année en 2013 (Source : SEMATN)	39
Tableau 7 : Nombre de jours calendaires d'absence concernant le mois de septembre et de décembre en 2013 (Source : SEMTAN)	42
Tableau 8 : Evolution de l'absentéisme en fonction des salariés embauchés en 2011 et les anciens de la SEMTAN du 2011 au 2013 (Source : SEMTAN)	46
Tableau 9 : L'évolution de l'absentéisme ainsi que la fréquence de ces absences chez les salariés ayant entre 37 et 42 ans de 2011 à 2013 (Source : SEMTAN).....	55
Tableau 10 : Evolution des absences en jours calendaires et de fréquence en fonction de la situation familiale des femmes du 2011 à 2013 (Source : SEMTAN)	56
Tableau 11 : Classement du personnel ayant un coefficient supérieur à 189 en 2013 (Source : SEMTAN)	59

LISTES DES ILLUSTRATIONS ET GRAPHIQUES

Figure 1 : Part modale des déplacements dans l'Agglomération (Source : Enquête origine/Déplacements, année 2006, CAN)	12
Figure 2 : Présentation des déplacements effectués par les habitants de la CAN (Source : Diagnostic Santé Social de la Communauté de l'Agglomération de Niort, année 2009, Conseil Régional).....	12
Figure 3 : Répartition des déplacements de la ville par motif (Source : Enquête Origine/Déplacements, année 2006, CAN)	13
Figure 4 : Les communes de la CAN	14
Figure 5 : Actionnariat de la SEMTAN (Source : SEMTAN)	17
Figure 6 : Pyramide des âges au 31 décembre 2013 (Source : SEMTAN).....	22
Figure 7 : Source http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/absenteisme-au-travail-analysez-le-phenomene-avant-de-sanctionner-20537.html , Consulté le 25/08/2014.....	23
Figure 8 : Répartition de l'absentéisme par motif pour l'année 2013 (Source : SEMTAN)	24
Figure 9 : Durée des absences en 2013 pour la catégorie Conducteur-Receveur (Source : SEMTAN)..	27
Figure 10 : Les trois principales causes des absences (Source : Denis Monneuse « L'absentéisme au travail », p.14, année 2009).....	31
Figure 11 : Source http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=ST&id_art=4815&titre=Le+métier+de+gouvernante+%3A+risques+et+mesures+de+prévention , Consulté le 25/08/2014	34
Figure 12 : Modèle interactif d'explication de l'absence (Source : Denis Monneuse, L'absentéisme au travail, p.74, 2009)	35
Figure 13 : Répartition des permutations de services par jour de semaine en 2013 (Source : SEMTAN)	38
Figure 15 : Evolution de l'absentéisme en nombre de jours calendaires d'absences par période de 2011 à 2013 (Source : SEMTAN).....	41
Figure 14 : Satisfaction de l'attribution des congés payés pour la période d'été en 2013 (Source : SEMTAN)	41
Figure 16 : Répartition de la population active concernant la catégorie Conducteur-Receveur de la SEMTAN selon l'âge et par sexe en 2013 (Source : SEMTAN)	44
Figure 17 : Le nombre de jours d'absences selon l'âge pour la catégorie Conducteur-Receveur en 2013 (Source : SEMTAN)	45
Figure 18 : Evolution de l'absentéisme selon la durée en fonction des nouveaux salariés embauchés en 2011 et les anciens du 2011 au 2013 (Source : SEMTAN)	46
Figure 19 : L'absentéisme corrélé avec l'âge en 2013 (Source : SEMTAN).....	53
Figure 20 : Absentéisme corrélé avec l'âge à un intervalle de 5 ans de 2012 à 2013 (Source : SEMTAN)	54
Figure 21 : Répartition de l'ancienneté des salariés de la SEMTAN en 2013 (Source : SEMTAN)	57
Figure 22 : Absentéisme corrélé avec l'ancienneté en 2013 (Source : SEMTAN).....	58
Figure 23 : Source http://www.affichagesst.ca/nos-affiches/absenteisme-travail/ ,	61

GLOSSAIRE TECHNIQUE

TAD : Transport A la Demande

TPMR : Transport de Personne à Mobilité Réduite

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CAN : Communauté de l'Agglomération Niortaise

SEMATN : Société d'Economie Mixte des Transports de l'Agglomération Niortaise

DSP : Délégation de Service Public

SEM : Société d'Economie Mixte

CGFTE : Compagnie Générale Française des Transports Entreprise

SOPAC : Société Parc Auto Circulation

PTU : Périmètre de Transport Urbain

TCSP : Transport en Commun en Site Propre

BHNS : Bus à Haut Niveau de Service

AT : Accident de travail

ETP : Equivalent Temps Plein

CDD : Contrat à Durée Déterminé

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CHSCT : Comité d'Hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail

IRP : Instance Représentative du Personnel