

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

## **Thème**

**Le phénomène de l'absentéisme au sein  
de l'entreprise**

**Etude pratique : Sarl Société Algérienne des Grandes  
Constructions à Akbou**

MEMOIRE DE MASTER

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

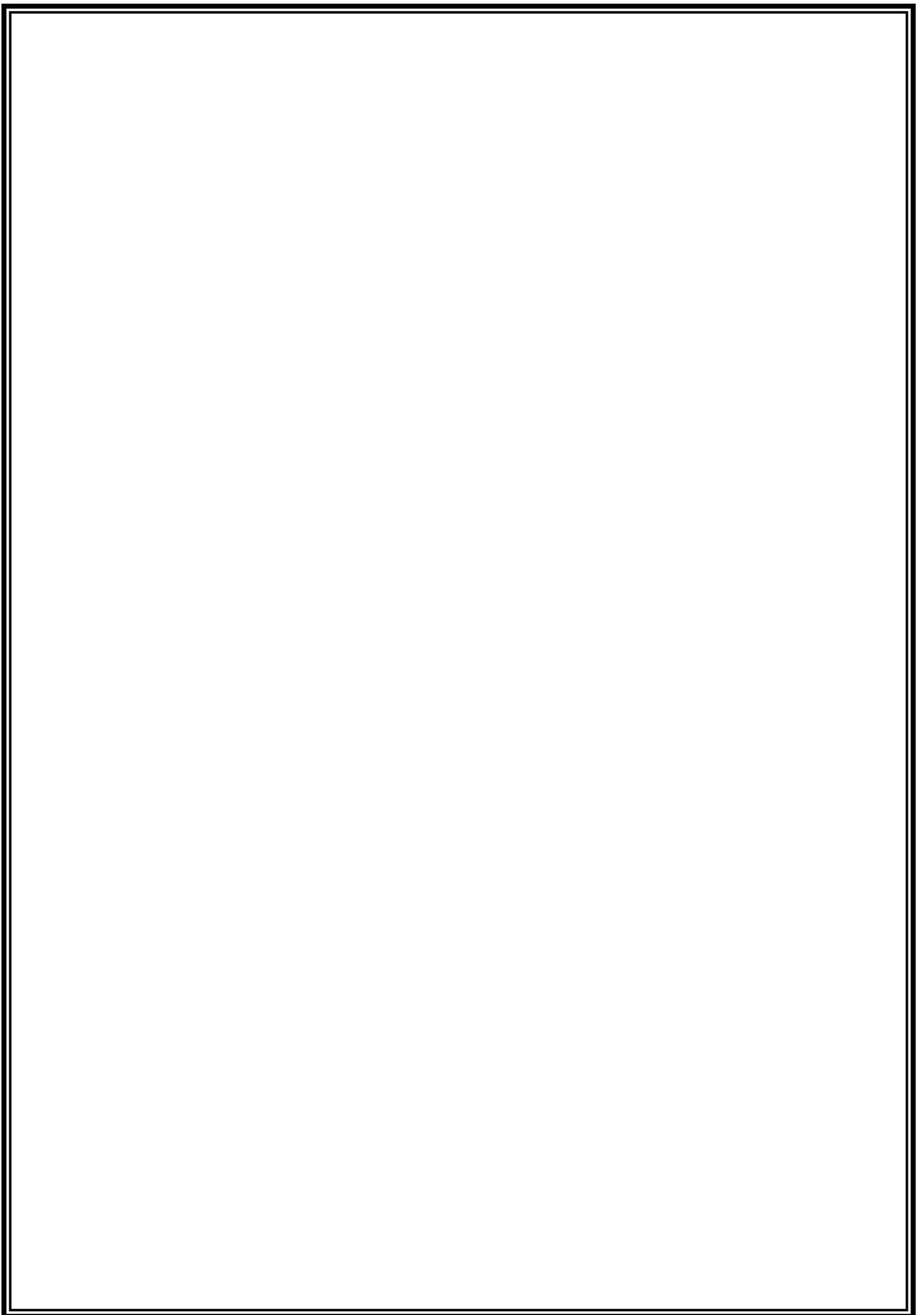
**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> BOUAKIL Rosa

**Encadré par :**

ALLOUANE Farida

**Année universitaire 2012-2013**



## ***REMERCIEMENT***

Je remercie en premier lieu le seigneur Dieu, le tout puissant pour ses nombreuses inspirations.

Mes sincères et profonds remerciements à :

❖ Ma famille, pour son indispensable soutien moral et financier, je sais que j'ai vidé leur poches durant mes études, Mercie d'être présent à mes cotés. Ce travail est le leur aussi. Sans oublier mon âme sœur *Hakim* qui ma aidé et conseillé tout au long de mon parcours universitaire.

❖ Madame ALLOUANE, pour m'avoir fait découvrir le monde de la Recherche, pour son enthousiasme et sa confiance sans faille. Elle n'a épargné ni son temps ni son énergie dans l'accomplissement de ce travail. Qu'elle trouve ici l'expression de ma gratitude.

❖ Tout le personnel de la Sarl SAGC pour leur façon chaleureuse de me recevoir et orienter, qui à leur manières et à des degrés différents, m'ont aidé, conseillé à réalisé ce travail et qui ont fait progresser ma réflexion pour l'accomplir.

❖ Je remercie aussi toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, en espérant qu'il servira aux futures générations.

## DÉDICACE

Ce présent travail est le fruit de mes efforts que je tiens à dédier :

- ❖ A mes très chers parents, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance pour leur présence qui embellit mon existence et écoute.
- ❖ A mes frères : Cherif et mon petit prince Rayane que j'aime beaucoup.
- ❖ A mes sœurs : Melkhir, Nassiba, Sonia, Sabiha.
- ❖ A mon neveu Islem, le bébé le plus joli au monde.
- ❖ A mon âme sœur *Hakim* qui ma beaucoup aidé et soutenu.
- ❖ A toutes mes amies : Sihem, Wiza, Lynda, Assia, Sabrina, Lydia, Célia, Foufa, Ouardia, Ouzna...

## *La liste des tableaux d'analyse statistique*

<b>N°</b>	<b>Les titres des tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La répartition de la population d'étude selon le sexe.	70
<b>02</b>	La répartition de la population d'étude selon l'âge.	71
<b>03</b>	La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale.	72
<b>04</b>	La répartition de la population d'étude selon le nombre d'enfants à charge.	72
<b>05</b>	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	73
<b>06</b>	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise.	74
<b>07</b>	La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.	74
<b>08</b>	La relation entre les absences et le statut professionnel.	75
<b>09</b>	La relation entre la satisfaction vis-à-vis du salaire et le statut professionnel.	76
<b>10</b>	La relation entre la satisfaction vis-à-vis des conditions de travail et le statut professionnel.	78
<b>11</b>	La relation entre le plaisir d'accomplir le travail et le statut professionnel.	79
<b>12</b>	L'impact du style de commandement des chefs directs sur leurs relations avec les salariés.	80
<b>13</b>	La relation du statut professionnelle des employés et les rapports entretenus avec le directeur de l'entreprise.	81
<b>14</b>	La relation entre le statut professionnelle et les relations avec les collègues de travail.	82

<b>15</b>	La relation entre les absences des enquêtés et la situation matrimoniale.	83
<b>16</b>	La relation entre les absences des enquêtés et le lieu de résidence.	84
<b>17</b>	La relation entre les absences des enquêtés et les situations de déplacement.	85
<b>18</b>	La relation entre la subvention des enquêtés aux besoins financiers et la situation matrimoniale.	86
<b>19</b>	La relation entre les congés maladie des enquêtés et les situations matrimoniales.	87
<b>20</b>	La relation entre l'occupation d'un autre travail et la situation matrimoniale des enquêtés.	88

## *Listes des figures*

<b>N°</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	La pyramide de MASLOW	30
<b>02</b>	L'influence du sexe sur l'absentéisme.	37
<b>03</b>	Modale de conséquences de l'insatisfaction à l'égard du salaire.	44

### *Listes des tableaux des annexes*

<b>N°</b>	<b>Titre des tableaux</b>
01	le revenu mensuel des employés.
02	l'acquisition des avantages sociaux.
03	La nature des avantages sociaux.
04	Les problèmes de transport.
05	Héberger par l'entreprise.
06	Les motifs des absences.

### *Tableau des abréviations*

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limité.
<b>SAGC</b>	Société Algérienne des Grandes Constructions.
<b>ASP</b>	Autorisation Spéciale Payé.
<b>CDD</b>	Contrat à Durée Déterminée.
<b>DRH</b>	Directeur des Ressources Humaines.
<b>A. Maitrise</b>	Agent de maitrise.
<b>A. Exécution</b>	Agent d'exécution.

# *Sommaire*

## **Introduction générale**

## ***Partie théorique***

### **Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche**

1- Les raisons du choix du thème.....	4
2- Les objectifs de la recherche.....	4
3- La problématique.....	5
4- Les hypothèses.....	8
5- Définition des concepts.....	9
6- Méthodes et techniques de recherche.....	11
7- La population d'étude.....	14
8- La pré-enquête.....	14
9- Le déroulement de l'enquête.....	15
10- Les problèmes rencontrés .....	15

### **Chapitre II : Absentéisme, états de connaissance**

Introduction.....	18
-------------------	----

#### **Section 01: Définitions de l'absentéisme**

1- Les différentes terminologies du concept absentéisme.....	19
2- Le choix lexical pour présenter les absences en entreprise.....	21
3- Les composantes de l'absentéisme.....	22
4- Les formes de l'absentéisme.....	23
5- Les instruments de mesure du taux d'absentéisme.....	26

#### **Section 02: Les théories explicatives de l'absentéisme au travail**

1- La théorie de besoins d'ABRAHAM MASLOW.....	28
2- La théorie « hygiène et motivation » de HERZBERG.....	31

3- La théorie « X et Y » de <b>DOUGLAS MAC GREGOR</b> .....	32
-------------------------------------------------------------	----

### **Chapitre III : Absentéisme, réalité du phénomène**

Introduction .....	35
--------------------	----

#### **Section 01 : Eventail des causes et des conséquences de l'absentéisme**

1- Les facteurs générateurs de l'absentéisme.....	36
2- Etats de santé, origine de l'absentéisme au sein de l'entreprise.....	47
3- Les impacts du phénomène de l'absentéisme.....	53

#### **Section 02 : Eventail des solutions de lutte contre l'absentéisme**

1- Cinq principes pour répondre à l'absentéisme.....	56
2- Les commandements primordiales contre l'absentéisme.....	58

### ***Partie pratique***

### **Chapitre IV : Présentation de l'organisme et vérification des hypothèses**

Introduction.....	61
-------------------	----

#### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

1- Présentation de la direction générale.....	62
2- Présentation de la direction régionale.....	69

#### **Section 02 : Analyse et interprétation des données et vérification des deux premières hypothèses**

1- Les caractéristiques personnelles des enquêtés.....	70
2- Analyses et interprétation des données.....	75
3- Vérification des hypothèses.....	89
4- Conclusion.....	92

## **Section 03 : Analyse et vérification de la troisième hypothèse**

1- Analyse cas par cas.....	93
2- Analyse générale.....	105
3- Vérification des résultats.....	107
4- Conclusion.....	108

### **Conclusion générale**

### **Résumé**

### **La liste bibliographique**

### **Table des matières**

### **Les annexes**

# *Sommaire*

## **Introduction générale**

## ***Partie théorique***

### **Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche**

1- Les raisons du choix du thème.....	4
2- Les objectifs de la recherche.....	4
3- La problématique.....	5
4- Les hypothèses.....	8
5- Définition des concepts.....	9
6- Méthodes et techniques de recherche.....	11
7- La population d'étude.....	14
8- La pré-enquête.....	14
9- Le déroulement de l'enquête.....	15
10- Les problèmes rencontrés .....	15

### **Chapitre II : Absentéisme, états de connaissance**

Introduction.....	18
-------------------	----

#### **Section 01: Définitions de l'absentéisme**

1- Les différentes terminologies du concept absentéisme.....	19
2- Le choix lexical pour présenter les absences en entreprise.....	21
3- Les composantes de l'absentéisme.....	22
4- Les formes de l'absentéisme.....	23
5- Les instruments de mesure du taux d'absentéisme.....	26

#### **Section 02: Les théories explicatives de l'absentéisme au travail**

1- La théorie de besoins d'ABRAHAM MASLOW.....	28
2- La théorie « hygiène et motivation » de HERZBERG.....	31

3- La théorie « X et Y » de <b>DOUGLAS MAC GREGOR</b> .....	32
-------------------------------------------------------------	----

### **Chapitre III : Absentéisme, réalité du phénomène**

Introduction .....	35
--------------------	----

#### **Section 01 : Eventail des causes et des conséquences de l'absentéisme**

1- Les facteurs générateurs de l'absentéisme.....	36
2- Etats de santé, origine de l'absentéisme au sein de l'entreprise.....	47
3- Les impacts du phénomène de l'absentéisme.....	53

#### **Section 02 : Eventail des solutions de lutte contre l'absentéisme**

1- Cinq principes pour répondre à l'absentéisme.....	56
2- Les commandements primordiales contre l'absentéisme.....	58

### ***Partie pratique***

### **Chapitre IV : Présentation de l'organisme et vérification des hypothèses**

Introduction.....	61
-------------------	----

#### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

1- Présentation de la direction générale.....	62
2- Présentation de la direction régionale.....	69

#### **Section 02 : Analyse et interprétation des données et vérification des deux premières hypothèses**

1- Les caractéristiques personnelles des enquêtés.....	70
2- Analyses et interprétation des données.....	75
3- Vérification des hypothèses.....	89
4- Conclusion.....	92

## **Section 03 : Analyse et vérification de la troisième hypothèse**

1- Analyse cas par cas.....	93
2- Analyse générale.....	105
3- Vérification des résultats.....	107
4- Conclusion.....	108

### **Conclusion générale**

### **Résumé**

### **La liste bibliographique**

### **Table des matières**

### **Les annexes**

# Introduction générale

### **Introduction générale**

L'environnement concurrentiel mondial actuel existant sur les différents marchés, pousse sans cesse les entreprises à réviser leurs stratégies d'action, d'organisation et de développement dans la finalité de réaliser les meilleurs résultats possibles et d'atteindre le sommet des bénéfices, en engageant au mieux les ressources disponibles.

Autre que le capital financier et la machine, le facteur humain reste un enjeu majeur pour les entreprises. Ce facteur doit être bien placé dans l'entreprise, pour pouvoir gérer les tâches qui lui sont confiés, c'est-à-dire qu'il doit manifester de l'enthousiasme envers son travail, et pour l'être ; il faut que le salarié arrive à ressentir du bonheur, du plaisir et de la satisfaction à l'égard de son travail et par conséquent génère une présence régulière dans le milieu de travail.

Cependant, grandes ou petites, les entreprises sont toutes confrontées à un phénomène social qui est l'absentéisme ; causant un réel dysfonctionnement pour l'organisation et son personnel. Par extension, il est utilisé pour désigner le phénomène des absences au travail. On parle alors de « statistiques d'absentéisme » ou de « taux d'absentéisme ».

Le sujet de l'absentéisme trouve son intérêt principal dans les impacts qu'il génère aussi bien sur l'organisation, sur les salariés que sur la société toute entière. L'absentéisme constitue donc une problématique majeure pour les services des ressources humaines, et mettre en place des actions correctives devient vital pour leur santé financière, le bon fonctionnement et la qualité du service rendu ou des produits mis en disposition des clients.

Et pour cela, on a voulu jeter un aperçu sur l'organisation de l'entreprise, l'état du salarié au sein de l'entreprise et son niveau de satisfaction et insatisfaction professionnel ainsi que sur sa vie sociale et familiale puis l'impact que sa génère

sur leurs présences au travail. Sans oublier de vérifier les résultats obtenus suite à la mise en place des dispositifs de lutte contre l'absentéisme.

Pour aborder ce thème, on a proposé un plan de deux parties :

- **La partie théorique** : contient trois chapitres qui se résument comme suit :

Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique de notre recherche, il contient : les raisons du choix du thème, l'objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, les méthodes et les techniques utilisées puisque notre étude a nécessité l'utilisation de deux techniques le questionnaire et le guide d'entretien, puis la population d'étude, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête et enfin les problèmes rencontrés. Le deuxième chapitre sera porté sur l'absentéisme et les états de connaissances à ce sujet, et traite deux sections, dont la première porte sur les définitions de l'absentéisme, la seconde sur les théories explicatives de ce phénomène. Et pour ce qui est du troisième chapitre, il est intitulé absentéisme réalité du phénomène, est constitué de deux sections, dont la première porte sur les causes et les conséquences de l'absentéisme, la deuxième c'est sur les solutions adéquates à tout plan d'action.

- **La partie pratique** : cette partie va présenter notre étude sur le terrain, cependant elle est le quatrième chapitre dans notre sommaire, représentée sous forme de trois sections.

La première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième va se tourner sur l'analyse et l'interprétation des données ainsi que la vérification des deux premières hypothèses et finira par une brève conclusion, et pour la troisième section, elle va se porter sur l'analyse et la vérification de la troisième hypothèse et finira aussi avec une petite conclusion.

Notre travail s'achève avec une conclusion générale, un résumé en trois langues « français, anglais et arabe », puis la liste bibliographique, la table des matières et enfin les annexes.

partie  
théorique

# Chapitre I:

## Le cadre méthodologique de la recherche

**1- Les raisons et choix du thème :**

Toute recherche scientifique doit avoir un but principal bien précis, sachant qu'il n'existe pas un thème plus important qu'un autre précisément en sociologie. D'après Maurice Angers « le choix du sujet et l'évolution de la faisabilité d'une recherche représentent le premier moment de la formulation du problème de recherche » <sup>(1)</sup>

Cependant, notre intérêt pour ce sujet de recherche a été éveillé par différentes sources d'inspirations, on peut citer notamment :

- ✓ Les expériences vécues, relatives aux événements vécus dans la famille, et avec les amies concernant les absences, ce qui a surgé en nous l'envie de l'étudier.
- ✓ L'observation de l'entourage, faisant références à ce qu'on remarque quotidiennement.

**2- Les objectifs de la recherche :**

Chaque étude accomplie a pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs, qui se diffèrent selon la nature du sujet traité.

Et par conséquent, notre présente recherche a pour objectif de :

- ✓ Comprendre les causes réelles des absences des salariés souvent répétées dans leur lieu de travail.
- ✓ Chercher sur leur satisfaction professionnelle, relation socioprofessionnelle et leur mode de vie qui peuvent avoir une influence sur leur travail et par conséquent sur leur taux d'absentéisme.
- ✓ Apporter/Suggérer un guide méthodologique adéquat pour diminuer ce phénomène social causant des dysfonctionnements organisationnel.
- ✓ Savoir à quel niveau est estimé le taux de l'absentéisme dans une entreprise.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, éd Casbah, Alger, 1997, P : 78.

### 3- La problématique :

La ressource humaine est un ensemble d'individus œuvrant activement dans l'entreprise à temps plein ou à temps partiel, qui sont rémunérés pour le travail effectué. Le personnel représente la ressource essentielle pour toute organisation. En effet, c'est grâce aux personnes qui sont sa matière vivante que l'entreprise accomplit ses missions afin de créer la richesse, l'entreprise ne peut donc exister sans qu'il ait travail des hommes et des femmes. Quoique cette ressource ne peut être unique à l'entreprise car il en faut d'autres facteurs notamment de nature technique ou financière.

De nos jours, l'avancement économique demeure important, et par conséquent les managers se doivent de veiller au bon fonctionnement de leur entreprise, c'est-à-dire assurer les bonnes stratégies de travail, la fidélisation de la ressources humaines et maintenir le bon rendement de l'entreprise etc.

Toutefois, il existe plusieurs entreprises qui se répartissent en différentes tailles, voire même secteurs qui s'inquiètent d'un phénomène social qui est l'absentéisme qui fait partie du quotidien des salariés, lui qui est un cauchemar pour les managers obligés de réorganiser la charge de travail, fatalité et source de problèmes pour les collègues, « *L'absentéisme perturbe l'organisation car il oblige à des mesures à court terme.* »<sup>(1)</sup>

Ce phénomène gagne de l'espace dans les lieux de travail et occupe une préoccupation dans l'esprit des dirigeants des entreprises. Dans le langage habituel, l'absentéisme est synonyme d'absence et en particulier d'absence au travail, mais pour nous il est le résultat de plusieurs facteurs comme la maladie, le stress, l'insatisfaction vis-à-vis du travail et de ses conditions, et souvent l'intensification des tâches qui peuvent expliquer une absence liée à la pénibilité du travail (horaires atypique) sans oublier la situation familiale de l'employé etc.

---

<sup>1</sup> SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, Organisation et gestion de l'entreprise, éd Berti, Alger, 2007, P 281.

Les variations du taux d'absence surtout en cas d'accroissement brutal peuvent être considérées comme un marqueur d'un ou de plusieurs dysfonctionnement présent dans l'organisation ou l'expression d'un malaise social car lorsque le personnel est satisfait, motivé du côté de son employeur et de son travail, il peut éprouver une extraordinaire efficacité et réussite que ça soit pour l'entreprise ou dans sa vie personnelle donc il s'absente moins.

L'absentéisme apparait en effet comme étant hétérogène dont les caractéristiques sont propres à chaque entreprise. Il n'est plus comme le simple reflet de l'état de santé d'une population mais encore de son bien être que sa soit à l'intérieur ou à l'extérieur d'une firme. Du coté interne, lorsque les conditions de travail sont pénibles avec des conséquences très significatives en termes de fatigue physique et de santé ; un environnement polluant, toxique ou encore source de chaleur ou de bruit *«la mesure de l'interprétation des résultats sont délicates »* <sup>(1)</sup>

Ajoutant à tout cela le climat social et l'ambiance de travail qui peuvent également générer l'absence des salariés, car certains employés appréhendent chaque matin le fait de retrouver des collègues avec qui ils ne s'entendent pas ou avec qui ils n'ont pas envie de travailler. D'autres auront du mal à affronter des responsables qu'ils n'apprécient pas du fait de leur tempérament, leurs caractères ou leur mode de commandement.

Concernant le coté externe, il reflète le conflit vis-à-vis de la rémunération car *« l'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine. De plus à travers lui, il analyse sa situation professionnelle »* <sup>(2)</sup>

---

<sup>1</sup> SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, opcit, P : 281.

<sup>2</sup> ROUSSEL Patrice, *Rémunération, Motivation et satisfaction au travail*, éd Economica, Paris, 1996, P : 22

Quant aux industries Algériennes, l'absentéisme est considéré comme étant leur bête noire. Pour ainsi, un sujet d'actualité, et ce, en raison du fait qu'il prend de l'ampleur que sa soit dans les usines, les entreprises et beaucoup plus dans les administrations. Selon l'énoncé de l'article apparu dans le journal El Watan le 29 octobre 2012 « *Au moment même où le nouveau gouvernement envisage la promotion de nouveaux investissements productifs au moyens de couteuses incitatives, des milliers d'actifs industriels se meurent sous effets conjugués de l'absentéisme* »<sup>(1)</sup>

Effectivement, beaucoup de citoyens Algériens trouvent des ruses et des subterfuges pour justifier leurs absences au travail. L'excuse la plus répondue est la mort d'un parent ou d'un proche ou la maladie des parents, des enfants ou du conjoint. Présentés comme justification pour éviter les retenues sur le salaire. Dans un article publié sur *internet* le 31/10/2011 « *Un Directeur adjoint d'une société algérienne tue ses parents et ses proches pour justifier ses absences au travail. Ce dernier qui s'absentait souvent a commencé la premier fois par annoncer le décès de sa mère, puis son père ensuite une liste d'oncles et tantes, des cousins etc.* »<sup>(2)</sup>

Ce phénomène d'absentéisme prend donc de l'ampleur de plus en plus au sein des organisations, et la désorganisation causée par ce phénomène social qui pollue le monde industriel mène de plus en plus l'outil national de production vers le bas. Et par conséquent au cours de notre présente recherche nous essaierons de mieux appréhender le concept de l'absentéisme, de son influence sur l'entreprise et son personnel, autrement dit de dévoiler les raisons professionnelles et sociales et individuelles puis les attitudes des responsables vis-à-vis de ce phénomène.

Cependant pour notre terrain d'étude le choix s'est porté sur la Sarl SAGC « Société Algérienne des Grandes Constructions » Génie-Civil, Travaux Publique et Hydraulique. Etude et Fabrication tout filiales des activités de construction et

<sup>1</sup> <http://www.pme-dz.com/absenteisme-et-indiscipline-au-travail>. (Le 10/01/2013 à 18H20).

<sup>2</sup> [http://www.pme-dz.com/absenteisme,phenomene\\_sociale](http://www.pme-dz.com/absenteisme,phenomene_sociale). (Le 10/01/2013 à 20H01).

Travaux Publique et Hydraulique situé à Akbou wilaya de Bejaia, dans son projet « Chantier Laiterie SOUMMAM ».

Dans pareil contexte les questions que nous posons sont :

- Quels sont les facteurs réels de l'absence des salariés dans leur lieu de travail ?
- Quelles sont les procédures de luttés ou de traitement adoptés par les responsables vis-à-vis de ces absences ?

#### 4- Les hypothèses :

QUIVY Raymond définit l'hypothèse comme suit « une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon les cas peuvent être des concepts ou des phénomènes, une hypothèse est donc une réponse provisoire, une présomption qui demande à être vérifier »<sup>(1)</sup>

Suite aux différents entretiens exploratoires et à l'observation participante réalisé au sein de notre organisme d'accueil, on a émit nos hypothèses comme suit :

- 1- L'insatisfaction professionnelle des salariés mène à l'absentéisme au sein de l'entreprise.
- 2- La vie sociale (vie familiales,...) des employés influence sur le taux de leurs absences au sein de l'entreprise.
- 3- Les dispositifs mis par les responsables de l'entreprise diminuent le taux de l'absentéisme.

<sup>1</sup> QUIVY Raymond, Manuel de recherche en sciences sociale, éd Dunod, Paris, 1988, P : 129.

## 5- Définition des concepts :

### Travail :

Socio : Activité humaine plus en moins pénible, source d'efforts et de satisfaction, ordonnée à la production de choses utiles. <sup>(1)</sup>

### Analyse de travail :

« Les relations au travail englobe les relations entre collègues, relations avec les supérieurs, relations avec les subordonnées, climat de travail, réseaux de relations formelle et informelle, etc. » <sup>(2)</sup>

### Organisation de travail :

« L'organisation de travail est un ensemble d'activité ayant pour but d'aménager le travail afin d'augmenter la productivité sans nuire au bien être du travailleur et de fournir aux consommateurs d'avantage de biens à paix moindre » <sup>(3)</sup>

### La satisfaction :

- « Esprit de quelqu'un dont les besoins, les désirs et les souhaits sont satisfaits. » <sup>(4)</sup>
- Selon LOCK : « La satisfaction est un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente, ou d'un désir » <sup>(5)</sup>

### La satisfaction au travail :

- La satisfaction au travail est définie par **LOCK** comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évolution faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. » <sup>(6)</sup>

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> ed, Dalloz, Paris, 1999, P : 408.

<sup>2</sup> Ibid, P : 408.

<sup>3</sup> SILLAMY Norbert, Dictionnaire de la psychologie, éd Larousse, Paris, 2003, P : 501.

<sup>4</sup> NORBERT Sillamus, Dictionnaire de sociologie, éd Larousse, Paris, 1999, P : 125.

<sup>5</sup> ROUSSEL Patrice, opcit, P : 26.

<sup>6</sup> Ibid, P : 27.

**Mode de vie :**

« En général, il fait référence à une combinaison de caractéristique que l'étude sociologique établit comme spécifique de comportements d'un groupe social donnée. La façon de dépenser son revenu, la nature des activités de subsistance et l'emploi de son temps libre, la forme et le rythme de fréquentations constituent un ensemble de traits susceptibles d'identifier une population. »<sup>(1)</sup>

**Condition de travail :**

« Pour J. Leplat, Les condition de travail résumant l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conditions au travail. Ces facteurs représentent donc l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail. »<sup>(2)</sup>

H. Savall définit les conditions de travail à partir d'un système comprenant trois composantes en interaction :<sup>(3)</sup>

- Les conditions intrinsèques du travail directement liées aux structures et aux processus mis en œuvres dans la réalisation d'un travail particulier.
- Les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié à son travail.
- L'environnement global du travail.

**Dysfonctionnement :**

Trouble de fonctionnement d'un organe, d'un système et mauvais fonctionnement du système socio-économique (la faillite est un cas de dysfonctionnement d'une entreprise)<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> BOUDON Raymond et autres, Dictionnaire de sociologie, éd Larousse, Paris, 2003, P : 153.

<sup>2</sup> JEAN PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> éd, Armand Colin, Paris, 2002, P : 168.

<sup>3</sup> Ibid, P : 158.

<sup>4</sup> [www.Larousse.fr/dic/fr/dgs](http://www.Larousse.fr/dic/fr/dgs) (le 28/03/2013 à 16H00)

## 6- Les méthodes et les techniques utilisées :

Dans l'élaboration de toute recherche, il convient d'utiliser la/les méthodes et la/les techniques appropriées au sujet de recherche.

### 6-1- les méthodes utilisées :

On peut définir la méthode comme « l'ensemble de règles indépendante de toutes recherche, et des continus particuliers visant surtout des processus et des formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisir »<sup>(1)</sup>

Les méthodes les plus utilisées dans les études sociologiques sont :

- a- La méthode quantitative : ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes.<sup>(2)</sup>
- b- La méthode qualitative : ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes.<sup>(3)</sup>

D'après la nature de notre sujet d'étude et en relation avec nos hypothèses de recherches, nous avons vu qu'il était indispensable d'utiliser les deux méthodes ; quantitative en référence à nos deux premières hypothèses en vu de chercher la/les mesure (s) du taux d'absentéisme, les facteurs réels d'un tel fait social. Et la méthode qualitative pour notre troisième et dernière hypothèse, visant à identifier les procédures et les dispositifs de luttés utilisées par les responsables de l'entreprise pour diminuer ce phénomène.

### 6-2- Les techniques utilisées:

Chaque méthode (quantitative, qualitative) a ses techniques, et parmi les techniques que compte le protocole quantitatif nous avons opté pour le questionnaire qui a été administré sur l'effectifs total de l'entreprise. Quant au protocole qualitatif on s'est référé au guide d'entretien et l'analyse de contenu.

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> éd, Dalloz, 2001, P : 351.

<sup>2</sup> Ibid, P: 60.

<sup>3</sup> Ibid, P: 60.

### **6-2-1 La technique du questionnaire :**

Pour le recueil de données quantitatives, des questionnaires ont été administrés aux salariés de la Sarl SAGC.

Mucchielli, définit le questionnaire comme « une suite des propositions, ayant une certaines formes et un certain ordre, sur lesquelles on sollicite l'avis, le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé »<sup>(1)</sup>

Pour les modèles des questions utilisées, elles sont toutes fermées « questions obligeant l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies. »<sup>(2)</sup>, dont on distingue deux sortes de questions fermée utilisées :

- a- Dichotomique ; l'enquêté choisit une réponse entre vrai ou faux ou entre oui ou non.<sup>(3)</sup>
- b- A choix multiples ; on offre un éventail de réponses plausibles à l'enquêté, questions à choix multiples et à une seule réponse permise et question à choix multiples à plusieurs réponses permises.<sup>(4)</sup>

Notre questionnaire a une totalité de 28 questions, regroupé en cinq (05) axes :

**Axe N°01** : Les caractéristiques personnelles.

**Axe N°02** : La satisfaction professionnelle.

**Axe N°03** : Les relations socioprofessionnelles.

**Axe N°04** : La vie sociale.

**Axe N°05** : L'absentéisme au travail.

---

<sup>1</sup> MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, Les méthodes des sciences humaines, 1<sup>er</sup> éd, P.U.F, Paris, 2003, P : 189.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, opcit, P : 181.

<sup>3</sup> Ibid, P : 181.

<sup>4</sup> Ibid, P : 182.

### **6-2-2 Le guide d'entretien :**

Pour ce qui est de la méthode qualitative, on a fait recours au guide d'entretien qui est utilisé soit pour élaborer des domaines encore largement méconnus soit pour se familiariser avec les enquêtés. « C'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès de groupes qui permet de les interroger d'une façon semi directive et de faire un prélèvement qualitatif en profondeur ». <sup>(1)</sup>

Pour analyser notre guide d'entretien on a procédé à :

a- La technique de l'analyse de contenu : « c'est la technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, sonore ou audiovisuelles, provenant d'un individu ou de groupes. Dont le contenu ne se présente pas sous forme chiffrée, qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer » <sup>(2)</sup>

b- L'analyse thématique : « c'est l'analyse la plus simple des analyses de contenu qui consiste à repérer des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » <sup>(3)</sup>

c- L'analyse longitudinale « qui a pour objectif l'étude comparée de l'organisation séquentielle de chaque texte, elle s'intéresse au déroulement de chaque entretien, à l'ordre des thèmes et sous thèmes » <sup>(4)</sup>

Les principaux thèmes qui ont été relevés sont :

**1<sup>er</sup> thème** : L'absentéisme des salariés et ses raisons.

**2<sup>ème</sup> thème** : Les relations socioprofessionnelles.

**3<sup>ème</sup> thème** : Les dispositifs de lutte contre l'absentéisme.

**4<sup>ème</sup> thème** : Les résultats des dispositifs.

---

<sup>1</sup> BERTHIER Nicole, Les techniques d'enquête en science sociale (méthodes et exercices corrigés), 2<sup>ème</sup> éd, Armand Colin, Paris, 2006, P : 79.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, *opcit*, P : 157.

<sup>3</sup> MUCCHIELLI Alex, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, éd Armand Colin, Paris, 2002, P : 259.

<sup>4</sup> COMBESSIE, Jean-Claude, La méthode en sociologie, éd Casbah, Alger, 1996, P : 65.

## **7- La population d'étude :**

Selon M. ANGERS « La population d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingues d'autres éléments et sur les quels porte l'investigation » <sup>(1)</sup>

Lors de notre enquête, on a pris l'effectif total de l'entreprise d'accueil, correspondant à un ensemble de 165 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles mise à part les 03 et seul responsables avec les quels on a effectué les entretiens. Cependant, on n'a récupéré que 126 questionnaires.

Pour ce qui de nos entretiens, l'entreprise ne dispose que de 03 responsables qui ont la main sur le contrôle de la gestion de l'entreprise, avec qui on a effectué des interviews.

## **8- La pré enquête :**

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours à la pré enquête qui s'est déroulée durant le mois de Décembre 2012, pendant une semaine. Une phase très importante dans toute recherche, ayant pour objectif de découvrir le terrain et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que de recueillir les informations afin de choisir les techniques adéquates pour notre enquête. Cependant, c'est au cour de cette période qu'on a pu cerner notre thème, vérifier nos hypothèses et par la suite on a testé notre questionnaire sur 08 employés de différentes catégories socioprofessionnelles, sans oublié qu'on a testé par la suite notre guide d'entretien sur 01 sous responsable.

Ajoutant à tout cela, qu'au cours de notre pré enquête, on a eu l'occasion de faire l'observation participante, où on a contribué à la réalisation des tâches administrative, et ce, dans différents services ce qui nous a donné l'opportunité d'élargir nos connaissances relatives à notre sujet de recherche, identifier le niveau

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, opcit, P : 226.

de satisfaction des salariés, le niveau global des absences et leur modes de gestion etc.

Sans oublier qu'en cette période, on a eu la possibilité de nous familiarisé avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance.

### **9- Le déroulement de l'enquête**

L'enquête s'est effectuée dans la wilaya de Bejaia, plus précisément dans la localité d'Akbou « Sarl SAGC ». Les conditions de distributions des questionnaires et le déroulement des entretiens étaient favorables.

L'enquête du terrain s'est déroulée durant une période de (02) mois – du 23 Décembre 2012 jusqu'au 23 Février 2013 – où 165 questionnaires ont été distribué et récupérer le lendemain. Pour les entrevues avec les 03 responsables de l'entreprise, ils ont duré en moyenne 15 à 30 minutes pour chacun d'entre eux.

### **10- Les problèmes rencontrés :**

En revanche, au cour de notre recherche on a été confronté à un ensemble d'obstacles qui ont inhibé notre enquête. On cite :

- ✓ Le manque d'ouvrages.
- ✓ Le manque d'études antérieures.
- ✓ L'indisponibilité des informations concernant la Direction régionale (lieu de stage)
- ✓ La non récupération d'un nombre important de questionnaires « 39 ».

# Chapitre II :

## Absentéisme, états de connaissances

*« Certaines absences en disent long et toutes les absences ne sont pas significatives »*

*« Vaste question soulevée ici, car dans le monde professionnelle c'est bien de cela dont il s'agit, cette problématique n'est pas nouvelle. Faut-il préférer un absent, qui a au moins le mérite de l'être, ou un présent, qui se comporte comme le premier ? Dans les faits, aucun des deux n'est réellement souhaitable... »*

BOUVARD Phillippe

## Introduction

On considère que l'absentéisme apparaît dès lors que le concept « travail » existe. Ainsi, il ne serait pas typique d'une civilisation donnée ou d'une période de l'histoire en particulier, même s'il se présente de façon plus ou moins marqué selon le type d'organisation.

Cependant, le terme **absentéisme** fait peur, et reste un sujet tabou, d'autant que les managers craignent la réaction des organisations syndicales, si bien qu'il est largement méconnu <sup>(1)</sup>. Et par conséquent, cette recherche débute par la définition de l'absentéisme, ses composantes et ses formes ainsi que les procédures de calcul du taux d'absentéisme pour tout type d'entreprise.

Dans la théorie, la notion absentéisme semble être toujours reliée à la satisfaction et la motivation des salariés, et pour cela, on s'est référé à la théorie de MASLOW, HERZBERG et MAC GREGOR, auteurs du vingtième siècle qui se sont particulièrement intéressés à ce sujet.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail, éd Afnor, Paris, 2009, P : XVI.

---

**Section 01 : Définitions de l'absentéisme****1- Les différentes terminologies du concept absentéisme**

De nouvelles formes d'absentéisme se développent depuis quelques années, voire quelques décennies, en lien avec le mode de fonctionnement de nos entreprises et de notre société.

Ancré dans l'histoire ou en récente évolution, il convient de définir le concept clé de ce mémoire : *Qu'est ce que l'absentéisme ?*

Pour saisir le phénomène complexe que représente l'absentéisme au travail, il est primordial de définir ce que l'on entend par absentéisme au travail. Tout type d'absence ne peut être associé au phénomène d'absentéisme au travail et par conséquent il faut au préalable déterminer les comportements d'absence visé par le concept d'absentéisme.

- « L'absence correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus ». <sup>(1)</sup>
- « L'absentéisme, lui, désigne un phénomène collectif (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail) est une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale (le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise. En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels...) ou alors à une

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 07.

absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise. »<sup>(1)</sup>

L'absentéisme a été largement étudié suivant des approches différentes mais il n'existe malheureusement pas de définitions standard ou universelle. La notion du concept « absentéisme » varie en fonction des valeurs et de la politique des dirigeants.

Historiquement, l'absentéisme a été perçu comme « une tactique ouvrière » pour défier la direction, par Pierre DUBOIS, ou comme « l'expression de conflits ou de stress propres à l'individu » selon JONES et NICHOLSON. Le phénomène serait alors lié aux salariés absents, qui s'expriment par leur comportement, à savoir leur non présence.<sup>(2)</sup>

D'autres auteurs le voient comme une maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe, un fléau économique et social, qui se résulte alors de la situation économique globale, et constituerait un comportement généralisé au niveau d'un pays ou d'une société.<sup>(3)</sup>

Pour WEISS (1979), « l'absentéisme exprime un jugement de valeur, un avis moral : l'absentéisme est celui qui se soustrait d'un devoir, qui abandonne une tâche. »<sup>(4)</sup>

Pour THEVENET (1981), « l'absentéisme au travail, terme à connotation péjorative constitue l'indice d'une situation pathologique. On peut y inclure de ce point de vue les arrêts ordinairement qualifiés ou d'abusifs, qui se caractérise par une durée généralement courte et par fréquence souvent importante. Ils traduisent

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 07.

<sup>2</sup> <http://www.memoire online.fr> (le 25/04/2013 à 10H45).

<sup>3</sup> VATTEVILLE E, *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, éd Economica, Paris, 1985, P : 68.

<sup>4</sup> Ibid, P : 70.

dans la majorité des cas, consciemment ou non, une conduite de rejet de travail. Nous les qualifierons, pour simplifier d'arrêt volontaire. »<sup>(1)</sup>

On peut aussi le définir comme la propension d'un travailleur à être absent de son poste de travail. Dans cette optique, l'absence désigne un comportement. L'absence n'est alors pas exclusivement la conséquence d'une donnée objective-un empêchement lié à la santé par exemple-, mais aussi la conséquence d'un choix individuel.

Ce phénomène est une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail, on le définit par la répartition et la durée des absences sur une période donnée.

## **2- Choix lexical pour présenter les absences en entreprise**

La notion « d'absentéisme » est le plus souvent utilisée par les employeurs et les services de Ressources Humaines.

Selon MANON Albert, elle est beaucoup moins par les autres catégories d'individus. En effet, dans le secteur médical (médecin, médecin de travail, assistante sociale), ils utilisent davantage les mots ; arrêts de travail ou arrêts maladie.<sup>(2)</sup>

Les salariés, quant à eux, parlent de « congé maladie », excluant totalement la connotation négative, voire péjorative de « l'absentéisme ». On constate ici l'ambiguïté du terme « congé ». Associé au mot maladie, il permet de mettre en avant l'absence pour maladie comme étant un droit acquis, alors qu'elle diffère complètement du sens initial du « congé », instauré en fonction des dispositions légales, comme c'est le cas pour les congés annuels.<sup>(3)</sup>

---

<sup>1</sup> VATTEVILLE E, opcit, P : 76.

<sup>2</sup> THENENHAUS M, *méthodes statistiques en gestion*, éd Dunod, Paris, 1994, P : 163.

<sup>3</sup> Ibid, P : 180.

« Certaines entreprises parlent d'*indisponibilité* au travail, de peur d'effaroucher les représentants du personnel avec un terme négatif. D'autres parlent de plans pour accroître *le présentéisme* ou *l'assiduité* du personnel. On entend aussi parfois parler de *politique de chaise vide* et d'*abandon de poste* quand le salarié déserte totalement son espace de travail sans justificatif. »<sup>(1)</sup>

Le choix du mot n'est pas donc anodin, il correspond à la représentation et à la perception qu'ont les individus. Comme nous l'avons dit, le mot « absentéisme » révèle une connotation négative, sensée culpabiliser les absences abusives vis-à-vis de l'entourage professionnel.

Il est vrai qu'aujourd'hui dans les entreprises, on valorise clairement le présentéisme. La représentation dominante veut que l'on mette en avant les salariés qui disent « *j'avais de la fièvre, mais je suis quand même venu travailler* » ; on demande aux employés d'être complètement investis dans leur travail, que ce soit physiquement ou mentalement. Apparaît alors le problème des individus qui, par leur volonté de se rendre sur leur lieu de travail quoiqu'il arrive, nuisent à leur état de santé

### 3- Les composantes de l'absentéisme

Le taux d'absentéisme fait partie des données devant obligatoirement figurer dans le bilan social des entreprises de plus de trois cents \*300\* salariés. Dans le cadre de l'étude de l'absentéisme, que ce soit d'une collectivité ou d'une forme d'organisation, il est en effet préférable de distinguer ses principales composantes :<sup>(2)</sup>

- Les accidents de travail ;
- Les accidents de trajet ;
- Les maladies professionnelles ;
- Les arrêts maladie ;

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 02.

<sup>2</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 02.

- Les congés maternité ;
- Les congés autorisés ou les événements : congés paternité, congés de naissance, mariage, deuil, déménagement, congés pour enfants malade... ;
- Les grèves ;
- Les retards et les absences non justifiées.

#### 4- Les formes de l'absentéisme <sup>(1)</sup>

Il existe diverses manières de classifier les absences : suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, le mode d'indemnisation... Et par conséquent, cinq grands types d'absentéisme peuvent être distingués :

##### **4-1 l'absentéisme « normal » :**

Bien que l'absentéisme est un terme péjoratif, il est paradoxal d'avancer l'idée que celui-ci puisse, dans certains cas, être normal, et ce, à plusieurs titres.

##### 4-1-1 Il existe un absentéisme irréductible

Il existe tout d'abord une part incompressible de l'absentéisme, liée à des dispositions légale : repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise etc.) il existe également une part d'absentéisme quasi incompressible suivant les conditions de travail offertes par les secteurs d'activité. Par conséquent, on peut qualifier « d'absentéisme normal », l'absentéisme dont le taux est supportable c'est-à-dire situé dans la moyenne acceptable pour l'entreprise.

##### 4-1-2 Il existe un absentéisme autorisé <sup>(2)</sup>

Dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Toute entreprise est libre d'octroyer des « congés autorisés » supplémentaires, comme par exemple, des jours aux parents d'enfants malades. Par ailleurs, la décision est souvent décentralisée jusqu'à un service qui bénéficie de

<sup>1</sup> Ibid, P : 07.

<sup>2</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 09.

certain usages particulier, voire jusqu'au supérieur hiérarchique. Notant que si, un manager accorde le droit à un collaborateur de se rendre à un rendez-vous médical pendant les heures de travail, donc il l'autorise à s'absenté mais il ne sera pas enregistré comme de l'absentéisme : elle ne sera pas aussi comptabilisée dans le bilan social, cette absence sera invisible.

Mais dans le cas contraire, si l'ouvrier na pas l'autorisation pour ce rendre à son rendez-vous il risque de se mettre en arrêt maladie ce jour-là. La gestion de l'absence fait donc pleinement partie du management, et ce, en trouvant un arrangement qui témoigne d'une forme de reconnaissance.

#### 4-1-3 Il existe un absentéisme utile :

Suivre une formation peut être considéré comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée d'une personne de la considérer comme une absence inutile. Par ailleurs, de nombreuses études universitaires démontrent les bienfaits des jours de repos : ils permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique, d'être plus créatif et, par ricochet, de se sentir plus heureux au travail. Après une à deux semaines de vacances, la productivité peut augmenter jusqu'à 60%.

Et c'est le même cas pour les temps de pause, là diverses études montrent que la réduction des temps de repos nuit, non seulement à la productivité, mais aussi à la qualité du service. En effet, ce sont des moments de convivialité entre les collègues, des moments pour souffler, décompresser, se détacher de certains événements difficiles rencontrés dans le cadre de son travail.

Vouloir s'attaquer à la moindre petite absence de son poste de travail sous prétexte de productivisme risque donc de se révéler contre-productif, d'autant que les pauses peuvent être des temps de communication informelle, d'échanges d'informations entre deux services.

**4-2 L'absentéisme « moral » :**<sup>(1)</sup>

L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif, qualifié aussi de présentéisme contemplatif ou d'absentéisme interne et il s'agit du cas de salariés présent physiquement à leur poste de travail, mais absents mentalement dans la mesure où ils sont inactifs ou bien effectuent des tâches pour leur intérêt personnel. Ce type d'absentéisme renvoie au désengagement. Lorsque l'on parle d'absentéisme, on ne parle généralement que de l'absence physique au travail bien qu'il se développe en parallèle avec d'autres formes moins visibles d'adaptation de l'emploi qui sont sans doute sous-estimées.

**4-3 L'absentéisme « subi » :**

Cette forme d'absentéisme consiste en l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise et dont les raisons peuvent être multiples : un congé maternité, un accident de travail, une grève de transport... Autrement dit, l'état pathologique ou l'incapacité du salarié à être présent ne prête à aucune contestation. Cela ne signifie pas, pour autant, qu'une entreprise n'a aucune prise dessus.

**4-4 L'absentéisme « choisi » :**

Il s'agit d'absence délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. C'est typiquement le cas d'un employé qui demande à son médecin traitant de lui fournir complaisamment un arrêt de travail, afin de finir de construire sa maison par exemple.

Au-delà de ses abus manifestes, l'entreprise n'est pas, là encore, totalement impuissante face à ce type d'absences. Ces derniers sont souvent liés à un sentiment d'injustice, d'absence de reconnaissance.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 11.

**4-5 L'absentéisme « contraint » :**

Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœur comme le cas d'un parent qui ne vient pas au travail, et ce, pour s'occuper de son enfant malade. Cette forme d'absentéisme se situe entre l'absentéisme subi et l'absentéisme choisi, dans la mesure où les contraintes qui pèsent sur le choix d'aller ou non travailler sont plus ou moins fortes.

Les contraintes du salarié ne sont pas nécessairement uniquement personnelles. Cet arbitrage peut aussi bien reposer sur des contraintes liées à l'entreprise : de mauvaises conditions de travail, une cadence trop élevée...

**5- Les instruments de mesure du taux l'absentéisme :**

Le taux d'absentéisme exprime un indicateur que l'on calcule en établissant le rapport entre les heures d'absences et les heures conventionnelles théoriques du travail. <sup>(1)</sup>

Il existe des absences non rémunérées, comme des absences pour maladie, les jours de grève les accidents de travail et de trajet et congés pour maladie professionnelle.

Mais cependant, on trouve des absences rémunérées par l'entreprise, qui sont la plus part des temps caractérisés par les ASP « Autorisation Spéciale Payée » on cite ; congés maternité et parentaux, solidarité familiales, décès d'un proche, les absences pour obligations légales.

➤ Le taux d'absentéisme est une ration que l'on peut exprimer comme suit : <sup>(2)</sup>

Nombre de jours d'absences (ou d'heures) pendant un période x

---

Nombre de jours théoriques (ou d'heures) pendant la même période

<sup>1</sup> PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004, P : 103.

<sup>2</sup> PAILLE Pascal, opcit, P : 103.

- La durée moyenne des absences : <sup>(1)</sup>

Heures d'absences

---

Effectifs moyens

- La fréquence des absences : <sup>(2)</sup>

Nombre d'absences

---

Effectifs moyens

Ce sont des instruments de mesures très significatifs et indispensables à toute analyse de l'absentéisme, permet la comparaison des entreprises entre elles et les statistiques nationales. Ils peuvent être calculés pour l'entreprise dans sa globalité, mais aussi pour une direction, un service, une catégorie ou un statut de salariés donné. Ce sont des outils majeur qui permettent à l'entreprise de se situer, mais aussi de situer où se trouve ses problèmes en interne.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 166.

<sup>2</sup> Ibid, P : 166.

**Section 02 : Les théories explicatives de l'absentéisme au travail**

Quelle que soit la sémantique employée, le concept fondamental de la satisfaction au travail a été étudié sous des angles divers ;<sup>(1)</sup>

**1- La théorie de besoins d'ABRAHAM Maslow :**

C'est la théorie de la motivation la plus connue, nommée aussi théorie de la hiérarchie des besoins, élaborée par ABRAHAM Maslow (1943), l'un des fondateurs de la psychologie humaniste, d'ailleurs apparaît dans cette théorie l'un des principes de l'humanisme, « à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation »<sup>(2)</sup>

Selon MASLOW, les forces primaires sont innées, même s'il est possible de leur apprendre. Ces forces sont liées à des besoins de nature physiologique « qui sont des pulsions instinctive à satisfaire en premier dans toute organisation.<sup>(3)</sup> » Et ont axées sur la survie. Elles comprennent des appétits fondamentaux tels que la faim, soif etc. Les forces secondaires, par contre, ne sont pas innées, mais acquises par la voie de la connaissance ; elles peuvent, dans une certaine mesure, être déterminées par la culture. Elles comprennent des besoins tels que la sécurité qui se manifeste par le désir d'être protégé contre les risques et la peur ou des exigences relatives à une structure, à un appareil législatif et à un ordre organisées. On peut aussi y ranger des besoins affectifs, le sentiment d'appartenir à un groupe ou le besoin de s'identifier avec celui-ci.<sup>(4)</sup>

On trouve également des besoins qui se rapportent à l'estime de soi-même et qui traduisent par l'assurance, la confiance et la maîtrise dont on fait preuve, en même temps qu'un sentiment d'accomplissement et le besoin de s'assurer réputation et prestige. Ces besoins ne peuvent être ressentis simultanément ; ils sont plutôt

<sup>1</sup> Fraser T.M, Stress et satisfaction au travail, (étude critique), éd Bureau International du Travail, Genève, P : 20.

<sup>2</sup> FENOUILLET Fabien, La motivation, éd Dunod, Paris, 2003, P : 87.

<sup>3</sup> BREARD Richard – PASTOR Pierre, De l'individu à l'équipe (techniques et outils de management), éd Liaison, 1999, P : 121. Lieu non cité.

<sup>4</sup> PLAN Jean-michel, Théories des organisations, éd Dunod, Paris, 2000, P : 38.

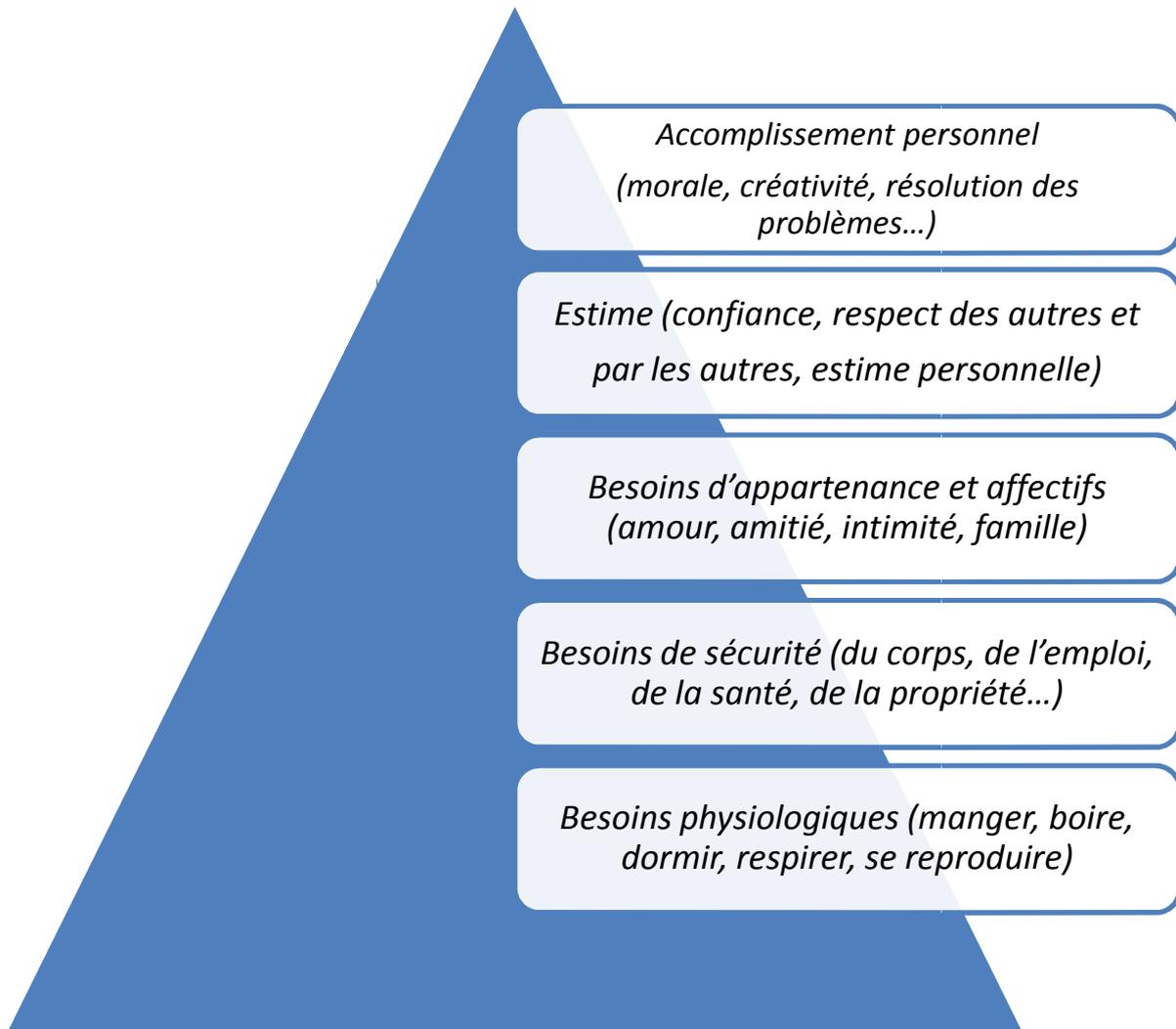
perçus successivement, c'est-à-dire pour accéder à un besoin de niveau supérieur, les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits.

Le psychologue Américain ABRAHAM Maslow (1900-1970) a proposé une hiérarchie pyramidale des motivations déterminant le comportement humain, en y rattachant notamment les besoins cités précédemment (sécurité, amour et sentiment d'appartenance, de prestige et de considération, d'accomplissement de soi, de curiosité et de compréhension). « Si l'on examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, on voit que l'on passe du registre de l'avoir au registre de l'être. »<sup>(1)</sup>

Car la première catégorie de besoins se penche en termes d'avoir (avoir faim, avoir soif, avoir sommeil,...) en montant vers le haut on trouve la catégorie des besoins sociaux et d'estime où l'individu tend à l'épanouissement de l'être (être aimé, être accepté, être reconnu,...) Les besoins sont donc hiérarchisés, mais si l'un d'entre eux est totalement insatisfait, il prend le dessus sur les autres. Ceci peut amener à des modifications de comportement des individus, comme l'absentéisme au travail, quand il y a un manque de reconnaissance, un sentiment d'isolement du reste du personnel ou encore un salaire jugé « insuffisant » pour répondre aux premières catégories de besoins évoqués. En entreprise, cette pyramide prend tout son sens car elle amène une réflexion des dirigeants quant aux besoins de leur personnel, et peut ainsi permettre une gestion des ressources humaines plus adaptée aux attentes des employés, ce qui impacte directement sur la situation économique et l'efficacité de l'organisation.

---

<sup>1</sup> AUBERT Nicole, Diriger et motiver (art et pratique de management), éd d'organisation, 1996-2002, P : 20.



**Figure N° 01 : Pyramide des besoins d'ABRAHAM MASLOW <sup>(1)</sup>**

---

<sup>1</sup> PLANE Jean-michel, opcit, P : 39.

**2- La théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG :**

En 1966, HERZBERG a mené une série d'enquête dont les résultats sont recensés dans sa théorie de « hygiène-motivation ». Ces travaux définissent comme suit les principaux facteurs de satisfaction au travail : avancement, considération, responsabilité et essor, sans oublié la tâche elle-même. Ces facteurs de satisfaction détermineront, s'ils ont optimisés une performance meilleure, une rotation plus faible de la main-d'œuvre, une attitude plus tolérante à l'égard de la direction et une meilleure "santé mentale" dans l'entreprise. <sup>(1)</sup>

Aussi les facteurs motivants touchent principalement au besoin de s'accomplir, car les forces énergétiques qui nous poussent à réagir viennent de l'intérieur (on parle de motivation intrinsèque), « HERZBERG a enrichi les tâches en intégrant une fonction créative, en offrant des responsabilités, en permettant au collaborateur de donner la pleine mesure de ses capacités. En somme, il a hissé le collaborateur au sommet de la pyramide de MASLOW.» <sup>(2)</sup>

Il a également défini les facteurs d'insatisfaction dont l'action est négative et qui comprennent des éléments ; les conditions de travail, les aménagements liés au bien-être, les politiques administratives, les relations avec le personnel d'encadrement, la compétence technique des chefs, le salaire, la sécurité de l'emploi et les relations avec les camarades de travail. D'après HERZBERG, il y aura insatisfaction si la qualité des facteurs d'insatisfaction tombe au-dessous d'un certain seuil. La non satisfaction de ces besoins entraîne des conflits et des comportements assimilés (absentéisme, moindre productivité volontaire...)

Ainsi, la non satisfaction au travail serait la cause directe de l'absentéisme au travail. Autrement dit, l'absentéisme serait une manifestation de l'insatisfaction au travail.

---

<sup>1</sup> Fraser T.M, opcit, P : 26-27.

<sup>2</sup> AGUILAR Michael, L'art de motiver, éd Dunod, Paris, 2009, P : 41.

### 3- La théorie « X et Y » de DOUGLAS Mac Gregor : <sup>(1)</sup>

En s'inspirant de la pyramide de Maslow, DOUGLAS Mac Gregor a développé la « théorie X et Y » en 1960. Selon cet auteur, il existe deux styles de management qui s'opposent :

**La théorie X**, tout d'abord, pessimiste et négative, qui dit que l'homme "éprouve une aversion innée au travail", il n'aime pas le travail et fait tout pour l'éviter. Il faut donc le contraindre, le contrôler, lui imposer des objectifs et le menacer de sanctions pour atteindre le niveau de travail attendu par l'employeur. Ainsi, cet individu préfère être dirigé, il a peu d'ambition et fuit les responsabilités. Ce qui signifie qu'il ne désire que la sécurité.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive.

Suite à cela, M. GREGOR présente une théorie considérée comme étant optimiste et positive intitulée **la théorie Y**. Où, la consommation de temps et d'énergie pour le travail est naturelle, le contrôle et les menaces de sanction ne sont pas les seuls moyens pour susciter des efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise. D'autre part, l'homme est autonome, peut se diriger lui-même, et s'investit pleinement dans les tâches demandées s'il se sent responsable des objectifs pour lesquels il travaille, puis recherche s'il évolue dans des conditions favorables.

MAC GREGOR indique que le management se limite alors à organiser les conditions et les méthodes de travail pour orienter au mieux les efforts des salariés. Donner à l'employé la possibilité d'être "collaborateur" en participant à la négociation des objectifs.

---

<sup>1</sup> PLANE Jean-michel, opcit, P : 40.

En d'autres termes, la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'homme ainsi les entreprises de doivent de considérer que l'homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités. <sup>(1)</sup>

Considérant la théorie Y, plus optimiste et plus proche de la réalité, on comprend le lien entre la motivation des individus et leur présence – ou absence – au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> PLANE Jean-michel, opcit, P : 40.

# Chapitre III :

## Absentéisme, réalité du phénomène

## Introduction

Avant de passer ou bien même de pouvoir contrôler/combattre l'absentéisme, il faut, tout d'abord commencer par le saisir et cerner ses causes ainsi que ses conséquences.

Cependant, il n'y a pas de solution *miracle*, ou de solution *clé en main* pour le vaincre, car il convient d'adapter les moyens d'actions à la situation de l'entité en question. Au vu de leur diversité, on peut considérer qu'il y a autant de plans d'action que d'entreprises.

Pour MONNEUSE Denis, « la réussite d'un plan d'action dépend certes du contenu des mesures adoptées, mais aussi de leur mise en place, c'est-à-dire de la capacité de la direction des ressources humaines à mobiliser et à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'elles »<sup>(1)</sup>. Et pour cela, il a proposé cinq principes et un ensemble de commandements que chaque DRH ou managers se doit de suivre pour mettre fin à l'absentéisme.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail (de l'analyse à l'action), éd Afnor, Paris, 2009, P : 147.

## Section 01 : Eventail des causes et des conséquences de l'absentéisme

### 1- Les facteurs générateurs de l'absentéisme

#### 1-1 Facteurs sociodémographiques :

Les recherches tendent à démontrer que certains facteurs propres à chaque travailleur (âge, sexe, statut civil, responsabilités familiales, scolarité et état de santé) sont à même d'influencer sa présence au travail. L'âge est un facteur qui à souvent été mis en relation avec l'absence « la corrélation entre l'âge et les absences est vérifiée depuis longtemps » <sup>(1)</sup>

Comme certains facteurs sociodémographiques sont intimement reliés, il est difficile de déterminer l'impact exact ou d'isoler les effets de l'âge sur l'absentéisme. En effet, plus le travailleur avance en âge et plus ses responsabilités familiales ont des chances de différer, sans oublier la santé qui, chez certains travailleurs devient fragile.

Cependant beaucoup de chercheurs confirment que l'absentéisme croît avec l'âge de façon linéaire puisque les plus âgés sont plus absents que la moyenne, dont on trouve : <sup>(2)</sup>

Vatteville (1985) explique cette liaison forte entre âge et absence par la dégradation de l'état de santé des salariés.

Vancauwelaert et Cornietti (1975), ont mis en évidence, dans une grande entreprise française, l'existence d'une relation entre l'âge et l'absentéisme. Selon lui, ce facteur, bien qu'il soit difficile à isoler, en particulier pour le personnel féminin varie dans le même sens que la fréquence des absences.

Jardillier (1984), conclut, d'après 20 ans d'expérience sur le sujet dans un établissement industriel, que l'âge est un facteur très important, le taux d'absence augmentant fortement avec lui.

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P 87.

<sup>2</sup> [halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\\_Dumas\\_pour\\_L\\_Harmattan.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf) (le 10/12/2012 à 13H00).

De nombreuses études ont démontré l'influence du sexe des employés sur leurs comportements au travail, on trouve :<sup>(1)</sup>

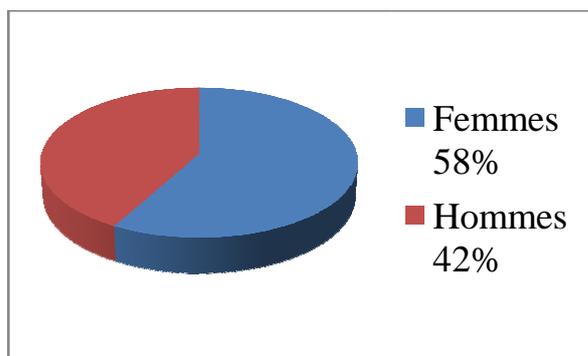
Vancauwelare et Cornietti (1975) indiquent que d'une façon générale, l'absentéisme moyen du personnel féminin est plus élevé que celui des hommes.

Pour Jardillier et Bauduin (1984), d'après les résultats de l'enquête réalisée en Février 1978 dans la région parisienne, les femmes s'absentent incontestablement plus que les hommes.

Pour Thévenet (1981), dans son étude dans son milieu bancaire, les femmes sont en général plus absentes que les hommes. Il est même allé jusqu'à dire que quel que soit leur niveau de qualification et quel que soit leur niveau hiérarchique, les femmes s'absentent plus que les hommes et de loin.

Ce constat est confirmé par Vlassenko et Willard (1984) qui se fondent sur l'enquête du ministère du travail datée de 1979 : l'absentéisme des femmes est plus élevé que celui des hommes quel que soit le secteur.

Une étude menée en 1985, Côté-Desbiolles a démontré l'influence du sexe sur l'absentéisme semble être avérée, car les résultats ont démontrés que un pourcentage de 42% des les hommes s'absentent et 53% pour les femmes.



**Figure N° 02 : L'influence du sexe sur**

**l'absentéisme.**

<sup>1</sup> [halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\\_Dumas\\_pour\\_L\\_Harmattan.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf) (le 10/12/2012 à 14H11).

Ces études expliquent que les femmes sont souvent liées à la charge familiale, ou à la garde des enfants malades, par exemple. Parlant aussi des congés maternité considérées, bien que cet élément relève davantage de l'absentéisme « incompressible ». Si un employeur estime qu'il est « compressible », cela signifierait qu'il refuse d'embaucher ou de garder au sein de ses effectifs des femmes en âge d'avoir un enfant, ce qui serait réellement discriminatoire.

Cependant, faut pas négliger le fait que la gravité et la fréquence des absences sont plus élevées chez la population masculine, dû à la nature des activités exercées qui se traduit par une exposition différentes aux risques d'accident de service. Par contre l'incidence des absences pour maladie est la même pour les deux sexes. Certains chercheurs et auteurs soutiennent que le statut civil, l'âge et le type d'emploi modifient la relation sexe/absentéisme.

A cet égard, les hommes et les femmes célibataires auraient des taux d'absence semblables « sachant que le sentiment de conflit dans l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée est un facteur de croissance des absences. » <sup>(1)</sup>

Dés qu'on se met en couple, surtout si le conjoint travaille, l'absentéisme augmente. Cela est surtout vrai chez les femmes, alors que du côté des hommes, l'effet de la mise en couple est plus souvent neutre, voire un élément réducteur des absences. Autrement dit, lors de la mise en couple, on assiste à un transfert des absences masculines vers les absences féminines ! Ainsi, les employés avec de grosse famille et des obligations personnelles ont une fréquence d'absence plus élevée « plus on a d'enfants, plus on est absent, surtout si ses enfants ont moins de 06 ans » <sup>(2)</sup>

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 90.

<sup>2</sup> Ibid, P : 91.

La relation entre la scolarité et l'absentéisme n'est pas encore très claire. Thériault et al (1985) rapportent que l'étude de Globe (1976) qui aurait découvert que les absences sont plus faibles chez les individus moins scolarisés, c'est-à-dire les travailleurs qui ont moins de huit ans de scolarité. Cependant on conclut par dire qu'aucune relation significative n'a pas été découverte.

La relation entre l'état de santé et l'absentéisme est peu discutée portant sur l'absentéisme probablement en raison de l'évidente relation qui existe entre ces deux variables. En effet, les salariés croyant avoir ou ayant un piètre état de santé sont plus sujets à s'absenter que les autres. D'ailleurs, Rhodes et Steers (1984) ont montré l'existence d'une relation positive entre l'état de santé des travailleurs et leur niveau d'absence au travail.

### **1-2 Facteurs organisationnels :**

L'absentéisme au travail ne peut être exclusivement influencé par les facteurs sociodémographiques ou facteurs qui relèvent de l'individu, et ce, du fait que tout salarié évolue en milieu de travail subit l'influence de son environnement immédiat. Plusieurs recherches ont été effectuées afin de déterminer l'effet de certains facteurs organisationnels sur l'absentéisme et déterminer l'effet du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, sur l'absence au travail ainsi que la satisfaction envers l'organisation. <sup>(1)</sup>

Il semble que le secteur d'activités dans lequel travaille un salarié ait un réel impact sur l'absentéisme. Selon les données de statistique Canada, en 1983, ce sont les travailleurs des industries manufacturières qui, s'étant les plus absents, se classaient au premier rang. En 1993, les travailleurs des services, ceux de l'administration publique et ceux des transports, communications et autres services publics occupaient respectivement la première place, deuxième et troisième place, laissant à ceux des industries manufacturières la quatrième. Les travailleurs de

---

<sup>1</sup> DE COSTER Michel, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, De Boeck Université, Paris, 1999, P : 53-58.

l'agriculture ont conservé la meilleure fiche de présence au travail pour l'ensemble de la période. Ces différences seraient en partie imputables au contenu de la tâche.<sup>(1)</sup>

« Une résolution adoptée par la 59<sup>ème</sup> session de la conférence internationale du travail, en 1974, demande que les questions relatives au milieu du travail fassent l'objet d'une approche globale et traite de sujets tels que : la protection contre les accidents et les dangers physiques sur le lieu de travail et sur son environnement immédiat ; l'adaptation des installations et des méthodes de travail aux aptitudes physiques et mentales du travailleur par l'application des principes d'ergonomie ; la prévention et la tension mentale résultant du rythme et de la monotonie du travail et l'amélioration de la qualité de la vie professionnelle par celle des conditions de travail, comprenant l'humanisation du travail et d'autres questions relatives à l'organisation du travail ; l'entière participation des employeurs, des travailleurs et de leurs organisations à l'élaboration et la mise en vigueur de nouvelles politiques visant à améliorer le travail et son environnement »<sup>(2)</sup>

Les recherches de "Thériault, Chadwick-Jones et al" nous y apprend que les grandes entreprises ont généralement des taux d'absence plus grands que les petites entreprises. Bien qu'il existe une relation entre la taille de l'entreprise (le nombre total d'employés dans l'entreprise) et l'absence, il semble que l'explication de cette différence provient davantage de la taille du groupe de travail. En effet, les petites entreprises sont plus susceptibles d'avoir des groupes de travail plus restreints et donc il est fort probable de retrouver une cohésion plus grande parmi groupe de travail. Plus le groupe de travail est petit plus les absences sont faibles.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> [http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS\\_FR\\_new.htm](http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS_FR_new.htm). (le 21/01/2013 à 12H13).

<sup>2</sup> FRASER T.M, Stress et satisfaction au travail, (étude critique), éd Bureau International du Travail, Genève, P : 18.

<sup>3</sup> VATTEVILLE E, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, éd Economica, Paris, 1985, P : 31.

Plusieurs chercheurs s'intéressent à la "culture d'absence" de l'entreprise dans laquelle évolue le travailleur. Ainsi, il semblerait que le travailleur modifie et adapte son comportement en fonction des signaux que son groupe de travail lui envoie sur ce qui est acceptable comme comportement. Le salarié serait donc influencé par la norme sociale qui existe dans l'ensemble des entreprises et son industrie, dans son département et plus spécifiquement dans son groupe même de travail. Tout ouvrier cherche à être socialement accepté et tend donc à adapter ses comportements d'absence en fonction de ce qui est socialement acceptable. La permissivité organisationnelle (le degré de tolérance de l'organisation face à un comportement d'absence) augmenterait aussi l'absentéisme. Certains chercheurs vont même jusqu'à analyser comment la perception de l'attente de la présence au travail est reliée avec le comportement de présence réelle du travailleurs. La satisfaction envers l'organisation influencerait l'absentéisme car dans les entreprises où le travail n'est pas routinier et où les salariés ont un certain niveau de liberté l'absentéisme serait moins élevé.

### **1-3 Facteurs relatif à l'emploi :**

La satisfaction envers son travail, le type d'emploi, le rang hiérarchique, le salaire, l'ancienneté et les horaires de travail sont tous les facteurs relatifs à l'emploi que l'on retrouve fréquemment dans les textes qui traitent les corrélats de l'absentéisme. Des recherches ont porté sur la relation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme. Ainsi, les travailleurs satisfaits s'absenteraient moins que les travailleurs insatisfaits.

Lloyd-Davies conclut que, si l'homme peut être amené à accomplir, pour un certain temps tout au moins, un travail dépourvu de tout sens pour lui, cela finira par tuer son âme.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> FRASER T.M, Opcit, P : 18.

« Fox (1971), défini trois éléments de la satisfaction au travail : le contenu de la tâches (c'est-à-dire les qualifications qu'elle appelle), le contexte dans la qu'elle elle s'insère (c'est-à-dire la structure dans laquelle se trouve placé le travailleur et les compensations que lui assure son travail) et les besoins du travailleur lui-même. »<sup>(1)</sup>

Martin et Miller (1986) concluent que plus l'emploi est intéressant, comporte des responsabilités et offre une rémunération et des avantages sociaux adéquats, l'employé est plus satisfait. Cependant, ceci n'assurerait pas une assiduité au travail, mais n'inciterait pas non plus à s'absenter. Locke concluait en 1976 que même si la relation trouvée entre ces deux variables est significative et constante, il suggère néanmoins l'existence d'autres variables personnelles et organisationnelles qui viendraient modifier ou intensifier la relation insatisfaction / absentéisme. Thériault (1981) explique quant à lui les faibles niveaux de corrélation par le fait que l'insatisfaction est reliée à l'absentéisme volontaire et qu'il est difficile de dissocier l'absentéisme volontaire de l'absentéisme involontaire.<sup>(2)</sup>

Le type d'emploi aurait une influence sur les absences au travail. Par ailleurs, les absences sont plus élevé chez les ouvriers les manœuvres, les travailleurs des services et de bureau. Les vendeurs et les artisans ont des taux d'absences légèrement supérieurs à la moyenne alors que les professionnels ont des taux inférieurs à la moyenne. Enfin, ce sont les administrateurs qui enregistrent les taux d'absence les plus bas.

La relation entre le salaire et l'emploi est aussi imprécise. Si le salaire agit sur l'absentéisme il ne faut pas oublier que le salaire est directement relié à l'emploi occupé. Toute fois, les entreprises se doivent d'offrir un salaire plus élevé que celui d'équilibre à leurs employés.<sup>(3)</sup>

---

<sup>1</sup> FRASER T.M, Opcit, P : 21.

<sup>2</sup> [http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow=26951597](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=26951597) (le 21/01/2013 à 12H15)

<sup>3</sup> FRASER T.M, opcit, P : 25.

En revanche selon FAYOL « le taux de rémunération dépend, d'abord de la circonstance indépendantes de la volonté du patron et de la valeur des agents, telles que la cherté de la vie, l'abondance ou la rareté du personnel, l'état général des affaires, la situation économique de l'entreprise ; il dépend, ensuite, de la valeur des agents et il dépend, enfin, du mode de rétribution adopté. » <sup>(1)</sup>

Dans le cas où le salaire est faible, le salarié peut éprouver un sentiment moins incitant à avoir un comportement au travail irréprochable. Tout porte à dire que « le mode de rémunération lui-même peut être source de satisfaction ou d'insatisfaction » <sup>(2)</sup>

« Des enquêtes des instituts de sondage et les études statistiques du ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle indiquent régulièrement que la rémunération est, non seulement la seconde préoccupation professionnelle des salariés après le risque de perte d'emploi, mais aussi, la cause principale des conflits sociaux en France (Igalens et Peretti 1986), elle est également la source d'attente de changement la plus forte pour les salariés (Sire et David 1993) » <sup>(3)</sup>

En effet, un travailleur qui éprouve de la satisfaction dans son milieu de travail est généralement caractérisé par le fait que les bénéfices qu'il retire de son activité professionnelle et les efforts qu'elle lui coûtent, est une marge qu'il estime suffisante dans les circonstances de sa vie actuelle.

---

<sup>1</sup> FAYOL Henri, Administration industrielle et générale, éd ENAG, Paris, 1990, P : 42.

<sup>2</sup> LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> éd Lextenso, 2011-2012, P : 03.  
Le lieu non cité.

<sup>3</sup> ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, éd Economica, Paris, 1996, P : 24.

Schéma

Quant à la relation entre l'ancienneté et l'absentéisme, pour Thévenet (1891) « les nouveaux embauchés sont reconnus comme moins absents parce qu'ils doivent intégrer les normes de l'entreprise : le jeune embauché ne connaît pas le fonctionnement "réglementation" de l'absentéisme, les modes d'indemnisation sont très défavorables pour un nouveau recruté ou, l'absentéisme étant un comportement perçu négativement, il ne peut risquer d'hypothéquer un crédit non encore acquis. Le premier stade passé, l'apprentissage de l'organisation est fait, les opportunités de comportement sont perçues et les normes intégrées. Ajoutant que les nouveaux recrutés n'éprouvent pas encore de sentiment de saturation ou de lassitude par apport à leur entreprise ainsi que leur situation de travail et ils veulent prouver aux autres et se prouver, d'ailleurs, à eux-mêmes, qu'ils sont capables de réussir. » <sup>(1)</sup>

Pour les horaires de travail il semble que l'absentéisme progresse avec le nombre d'heure demandée et l'inconfort et la pénibilité des horaires pratiqués, « le travailleur n'a souvent d'autres ressources dans les moments où la rigidité est ressentie le plus durement, que de se réfugier dans l'absentéisme. » <sup>(2)</sup>

« L'existence d'horaires décalés, imposés, roulants..., conduit à des taux d'absentéisme supérieurs aux horaires plus classiques. L'explication tient à la difficulté de vivre en décalage avec la norme sociale dominante » <sup>(3)</sup>

On retrouve entre autres, des causes fréquentes d'insatisfaction au travail en raison de la durée du travail et les contraintes du travail par équipe ainsi que le travail de nuit, ce qui engendre des perturbations et du stress dans le milieu du travail <sup>(4)</sup>.

---

<sup>1</sup> VATTEVILLE E, opcit, P : 57.

<sup>2</sup> DE COSTER Michel, opcit, P : 244.

<sup>3</sup> MONNEUSE Denis, oocit, P : 103.

<sup>4</sup> FRASER T.M, opcit, P : 26.

Ajoutant, que « l'absentéisme peut être perçu comme mécanisme d'autodéfense par rapport au stress »<sup>(1)</sup>, des études ont montrées que 50% des arrêts maladies et accidents de travail seraient dus au stress.<sup>(2)</sup>

Dans un autre ordre d'idée, les individus qui effectuent des heures supplémentaires s'absenteraient plus fréquemment que les autres « les heures supplémentaires ont été inventées pour permettre de faire face à des augmentations imprévues de l'activité »<sup>(3)</sup>

Le contrôle sur les heures supplémentaires effectuées est cependant très important car des problématiques sur les heures supplémentaire sont belle est bien présentent dans les débats relatif à la réduction du temps de travail.<sup>(4)</sup>

#### **1-4 Facteurs relatifs aux politiques de gestion de l'absence :**

Cette approche de l'absentéisme comprend trois axes de recherches :<sup>(5)</sup>

- Le premier consiste à observer l'incidence des conditions de travail sur leurs taux d'absentéisme, afin de déterminer celles qui sont le plus ou moins productrices d'absences.
- Le deuxième étudie l'impact des pratiques managériales et des processus RH sur la satisfaction au travail et, par la suite, le comportement des salariés.
- Enfin, le troisième axe interroge l'existence et la formation d'une culture de l'absence au sein de chaque collectif de travail.

Plusieurs auteurs rapportent que les politiques organisationnelles ont un effet encourageant ou dissuasif sur l'absentéisme (Margan et Herman, 1976 ; Winkler, 1980 ; Dalton et Perry, 198 ; Dalton et Mesh, 1991). Dilts et al. En 1985 sont allés plus loin et ont affirmé que certaines politiques récompensent carrément

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 94.0

<sup>2</sup> Ibid, P : 94.

<sup>3</sup> DE COSTER Michel, opcit, P : 251.

<sup>4</sup> Ibid, P : 251.

<sup>5</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 96.

l'absentéisme. Il est<sup>1</sup> à noter que la permissivité organisationnelle face aux absences (le degré de tolérance de l'organisation face à un comportement d'absence) a un effet positif sur l'absentéisme (Winkler, 1980 ; Rhodes et Steers, 1981 ; Poppn et Belohlav, 1982 ; Brooke, 1986 ; Brooke et Price, 1989 ; Dalton et Mesch, 1991). Un autre courant de pensée minimise toutefois l'effet des politiques organisationnelles sur l'absentéisme. Pour Rhodes et Steers, les politiques organisationnelles ne feraient qu'affecter la perception qu'a le travailleur vis-à-vis le coût d'être et par conséquent modifierait sa motivation à être présent.<sup>(2)</sup>

Les politiques de gestion de l'absence sont nombreuses, il peut s'agir de politique de contrôle de l'absence, de politiques de rémunération de l'absence, la réduction des heures de travail etc. L'entreprise peut exiger que l'employé fournisse un billet médical afin de justifier son absence. L'entreprise peut exiger les employés qu'ils avertissent leur supérieur avant de s'absenter. Ajoutant que les employés qui font face à des pénalités en cas d'absence sont moins sujets à s'absenter. Il semble que le niveau d'absence peut être réduit de façon plus au efficace si une politique de contrôle formel des absences est couplée à une culture de présence au travail.

## **2- Etats de santé, origine de l'absentéisme au sein de l'entreprise.**

### **2-1 Les abus, mythe ou réalité : <sup>(3)</sup>**

L'existence d'abus massifs constitue une croyance largement partagée, et ce, parmi les managers et les DRH, ainsi que chez les salariés. A titre d'illustration, on cite que :

- Soit les arrêts sont assimilés à des fraudes généralisées des salariés fainéants, profitant du système et contribuant largement au creusement du trou de la sécurité sociale.

<sup>1</sup> [halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\\_Dumas\\_pour\\_L\\_Harmattan.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf) (le 10/12/2012 à 15H11).

<sup>2</sup> [http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow). (le 14/03/2013 à 09H06).

<sup>3</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 53.

- Soit les arrêts sont totalement justifiés par la dégradation des conditions de travail imposées par les entreprises accusées, bien souvent de pressions sur les salariés pour les empêcher de s'arrêter.

Concernant la littérature de gestion, certains auteurs avancent que les arrêts de courte durée sont plutôt volontaires contrairement à ceux de longue durée qui seraient involontaires, liés à une réelle incapacité de travail. Notant que d'autres affirment exactement l'inverse.

### **2-1-1 Origines de l'absence d'après les salariés** <sup>(1)</sup>

Des sondages ont été effectués en 2006, avec des salariés en raison du fait qu'ils sont les mieux placés pour y répondre sur les origines "réelles" de leurs absences.

Les arrêts pour raisons personnelle (maladie, maternité, enfants malades...) sont les plus fréquents. Un facteur cité par 63% des salariés ayant connu au moins un arrêt de travail dans l'année, principalement par les femmes, les jeunes de moins de 35 ans et toutes les catégories socioprofessionnelles, hormis les ouvriers. Viennent ensuite les accidents de travail et les maladies professionnelles pour 25% des personnes interrogées, essentiellement des hommes de moins de 25 ans ou de plus de 35 ans, ouvriers pour la plupart. Enfin, la pression du travail est citée par 19% des personnes interrogées, en particulier les employés de plus de 50 ans et, plus largement, les personnes se disant insatisfaits et mal reconnus dans leur travail.

A titre de comparaison, avec un autre sondage réalisé au Etats-Unis, les raisons majeures des absences des ouvriers sont : la maladie qui arrive en tête des causes de phénomène de l'absentéisme pour 40 % des salariés interrogés, suivie par les problèmes familiaux 21 % et les besoins personnels 20 %, puis la mentalité des employés 14 % et enfin le stress 5 %.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 54.

### **2-1-2 Les abus sont une réalité :** <sup>(1)</sup>

Dans un autre sondage, 27 % des Européens interrogés reconnaissent s'être déjà fait « porter pâle », alors que c'est n'était pas le cas en réalité.

Les absences abusive est de moins de 02 jours (8 %), de 02 à 04 jours (6 %) et plus de 04 jours d'absences soit (8 %) des interrogés. Une corrélation entre les abus avoués et le nombre de jours de congés légaux existe, car plus ces derniers sont faibles, plus la tentation de se faire porter malade est forte. Par ailleurs, les salariés reprennent le travail d'eux-mêmes, dès la réception d'une convocation à la contre-visite médicale.

On note qu'il existe des salariés réellement malades, mais reprennent tout de même le travail par peur d'être contrôlé, alors que d'autres réellement imaginaires, mais pensent pouvoir tromper le médecin-contrôleur. On conclut par dire que la mesure des abus vis-à-vis des arrêts maladies est complexe. Et s'il est vrai qu'il existe, des " professionnels de l'absentéisme", leur nombre est cependant difficile à estimer.

### **2-1-3 Les professionnels de l'absentéisme :** <sup>(2)</sup>

Ces derniers sont l'ensemble des individus expert dans les stratégies de fraude, et ce, concernant les arrêts maladie, soit de manière ponctuelle (pour partir en vacance par exemple), soit de manière régulière. Ces professionnels connaissent leurs droits par cœur, et même plus que le DRH ou le manager. En outre, ils connaissent des médecins plus "généreux" pour leurs procuraient facilement un arrêt maladie (vraie ou feinte).

Une des principales motivations des faux arrêts maladie est d'avancer la construction de sa maison, et par conséquent, l'une des meilleures façons de lutter contre ces fraudes serait de faire le tour des maisons individuelles en construction. Notant que, certains se font prendre à leur propre piège lorsqu'ils viennent rendre

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 54.

<sup>2</sup> Ibid, P : 55.

visite à leurs collègues. Il arrive parfois qu'ils viennent les voir à midi avec un bandage à la jambe et des béquilles, mais qu'ils oublient ces dernières au moment de rentrer chez eux !

#### **2-1-4 L'abus ; une notion plus complexe qu'elle en a l'air :** <sup>(1)</sup>

Il existe des salariés qui se mettent en arrêt parfois pour des problèmes de santé bénins ou un signe de représailles vis-à-vis de la ligne managériale. Mais ces cas restent rares et n'expliquent qu'une part de l'absentéisme observé. Dans les entreprises où le pourcentage d'absentéisme est considérable, on trouve des ouvriers "au bout du rouleau", déprimés, au bord des larmes, qui "craquent", et ce, physiquement ou mentalement en raisons des conditions de travail particulièrement difficiles (chef tyrannique, absence totale de reconnaissances, surcharge de travail etc.)

Ainsi, l'étude de l'absentéisme n'est pas une science exacte, ajoutant aussi que les motifs médicaux des absences sont difficiles à déceler. La question de la capacité à être présent au travail et de la motivation à l'être sont interdépendantes. S'interroger sur les absences des salariés, c'est chercher sur le lien entre le travail et la santé, donc, sur la responsabilité sociale des entreprises.

#### **2-2 La maladie ; notion à préciser :** <sup>(2)</sup>

La maladie est définie comme étant l'incapacité à faire face à certaines exigences, toute fois, faut pas la séparée totalement de la psyché. Accorder des arrêts de travail aux salariés même s'ils peuvent paraître comme étant bénins (petite maladie, fatigue...) est vraiment nécessaires. Elles sont qualifiées d'arrêts de confort. Cette notion est à considérer avec nuance car c'est souvent des signaux d'alertes. La répression psychique, durant trop longtemps, laisse place à la décompression, c'est-à-dire à la crise pouvant être catastrophique. La gestion de la

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 63.

<sup>2</sup> Ibid, P : 63.

santé montre ici toute son importance. Mieux vaut un arrêt par anticipation, plutôt qu'un effondrement à la suite de signaux d'alerte ignorés.

Parfois, le simple fait que le médecin signe l'arrêt amène du réconfort : sous prétexte que le salarié se sent écouté, compris, sa souffrance est reconnue... En revanche, les liens corps / psyché sont complexes selon les théories psychologiques ou psychanalytiques. Les maladies ne sont à 100 % organique, le mal ne s'explique pas uniquement en termes physique, car il existe des maladies virtuelle : le mal-être est à son origine, et ce sont souvent des facteurs psychologiques, soulignant les troubles affectifs. Aujourd'hui, il ne fait plus de doute que santé physique et santé mentale sont liées.

Les trois principaux motifs des arrêts maladies, venons des données de la CNAM sont les suivant : <sup>(1)</sup>

- 25 % des arrêts sont dus à des problèmes des muscles etc.
- 15 % des troubles mentaux et du comportement.
- 10 % des lésions traumatiques.

Ajoutant qu'il existe une multitude de cas particuliers des arrêts par types de maladie est extrêmement complexe.

L'origine des maladies est difficile à discerner car l'arrêt s'inscrit dans l'histoire : une histoire de vie personnelle, une histoire de vie professionnelle, mais aussi une histoire collective, celle du collectif du travail. Par ailleurs, des agents spécifiques tels que le bruit, la chaleur, le froid et de nombreuses autres conditions potentiellement intolérables du milieu de travail sont des facteurs d'agression et que là où l'ensemble des conditions cité existe, on peut s'attendre à trouver du stress, de l'insatisfaction et par conséquent une augmentation considérables d'arrêts maladies. Les répercussions sont rapides pour certains et pour d'autres

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 65.

elles opèrent un effritement graduel de la santé, peu visible jusqu'à un sérieux coup d'arrêt. Notant que les symptômes ne sont pas toujours visibles, ce qui fait que le diagnostique est mal aisé.

### **2-3 L'arrêt, indicateur de santé au travail : <sup>(1)</sup>**

La question de la santé au travail et de leurs collaborateurs concerne autant les managers que les médecins du travail. En effet, face à un arrêt maladie, c'est aux encadrant de proximité et aux acteurs RH de percer l'origine de l'absence des salariés, sachant que, pour courser le tout, le motif relève évidemment "du secret médical"

#### **2-3-1 Le travail et la santé :**

La littérature de gestion est intarissable sur les causes de l'absentéisme, et les articles mettent en relation les conditions de travail sur la santé des salariés et leurs absences sont plus rares. Dans la mesure où la santé des travailleurs dépend en partie de la tâche qu'ils occupent durant une bonne partie de la journée, et par conséquent, l'entreprise peut difficilement se dédouaner de toute responsabilité.

Un lien entre travail et santé des ouvriers existe depuis toujours ; l'espérance de vie varie en fonction des professions exercées et des catégories socioprofessionnelles d'appartenance, malgré le fatalisme, souvent exprimé par les managers face aux soucis de santé de leurs collaborateurs.

Des études décrivant les effets du stress sur les absences et la santé des travailleurs ont belle et bien existé, ayant une influence directe sur les absences de courte durée sans, toutefois, affecter nécessairement la santé. Pour ce qui est des absences moyenne et longue durée, la santé intervient dans l'enchaînement causal entre le stress et l'absence.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 69.

Des sondages sur la catégorie des cadres ont été effectués, les résultats sont les suivants : 23 % des sondés ont déclaré avoir eu des arrêts maladie à cause du stress : rarement pour 16 %, de temps en temps pour 6 % et souvent pour 1 %.

Cependant, les managers quant à eux, évoquent souvent les raisons personnelles, le hors travail qui joue bien évidemment aussi sur la maladie.

### **2-3-2 Le travail et ses effets indirects sur la santé :** <sup>(1)</sup>

Au-delà des conditions physiques du travail, l'environnement au sens large joue sur le bien-être des salariés, la qualité de la relation avec son supérieur se révèle être un facteur significatif pour prédire la déclaration de douleur. Aussi, l'absence est une fuite à l'égard de conditions de travail jugées difficiles : stress, absence de sécurité, mauvaise hygiène...

Pour analyser l'absentéisme, il faut au préalable repérer les processus qui diminuent cette capacité et dégradent les relations de travail, car il existe des combinaisons nocives entre les facteurs jouant directement sur la santé physique des salariés et des facteurs jouant sur la santé mentale qui sont propices à produire de la souffrance et à rendre malade.

## **2- Les impacts du phénomène de l'absentéisme**

Le sujet de l'absentéisme en entreprise trouve son intérêt principal dans les impacts qu'il génère, aussi bien sur l'organisation, sur les salariés ou sur la société toute entière.

### **3-1 Répercussion de l'absentéisme sur l'entreprise :**

L'absence au travail inflige des coûts à l'organisation, qui peuvent se traduire principalement par des pertes de productivités et de revenus, une augmentation des frais administratifs de la gestion du personnel et un accroissement des coûts de

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 71.

main-d'œuvre, de cela, on trouve que le phénomène de l'absentéisme génère un coût de dysfonctionnement et un coût de remplacement.<sup>(1)</sup>

Le coût total de l'absentéisme pour les entreprises dépend au préalable des types des absences et de leurs fonctionnements sans oublier leurs secteurs d'activité « 1% d'absentéisme représente selon les organisations de 0.10% à 1.68% de leur masse salariale »<sup>(2)</sup>

Les répercussions peuvent être des coûts directs :

- le remplacement des absents : heures supplémentaires, recours à des CDD...
- l'augmentation à terme du budget de prévoyance et de santé.
- le paiement du délai de carence, un complément du salaire par rapport aux indemnités journalières.
- la gestion de l'absentéisme par un sureffectif structurel.

Comme elles peuvent être des coûts indirects :<sup>(3)</sup>

- la désorganisation interne, surtout liée à l'absentéisme perlé, c'est-à-dire la répartition d'absences d'absence de courte durée.
- la baisse de la production ainsi que celle de la qualité des services et des produits : la qualité du produit provient souvent de la qualité de vie et de la motivation de ceux qui le façonnent.
- les retards de livraison (pénalités, insatisfaction des clients, image de l'entreprise...).
- les coûts de gestion administrative des absents et des remplacements, le suivi des absences et des moyens de remplacements (formation, recrutement, ...).

<sup>1</sup> [http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow). (le 14/03/2013 à 11H04).

<sup>2</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 37.

<sup>3</sup> MONNEUSE Denis, opcit,, P : 36.

---

L'absentéisme génère donc un coût de dysfonctionnement et un coût de remplacement qui constituent des coûts financiers.

### **3-2 Répercussion de l'absentéisme sur le coté social:**

Le phénomène de l'absentéisme na pas seulement de conséquence sur l'employeur mais aussi sur le coté social, à travers la charge pour l'état en tant qu'employeur et le coût du système de protection sociale (789 dollars par salariés aux Etats-Unis, 525 livre sterling en Grande-Bretagne, 3550 dollars canadiens au Canada, soit un coût 11 fois plus élevé que les grève pour ce pays) <sup>(1)</sup>

L'absentéisme est aussi un phénomène contagieux, car il se propage aux salariés présents, eux qui subissent, dans certains cas, des modifications du rythme du travail, des sentiments d'injustices etc. ce qui risque de d'engendrer l'augmentation des taux d'absentéisme. Cependant, même l'image de l'entreprise et du service rendu risque de dégrader.

---

<sup>1</sup> Ibid, P : 38.

---

## **Section 02 : Eventail des solutions de lutte contre l'absentéisme**

### **1- Cinq règles d'or à suivre pour répondre à l'absentéisme :**

Maintes entreprises ont entrepris des procédures de lutte contre l'absentéisme, mais cependant, le résultat positif n'a été enregistré que chez quelques une, « l'idée d'organisation suppose un agencement efficace de moyens en vue d'un objet à réaliser et poster l'existence d'une autorité, ou d'une hiérarchie et d'un minimum de règles » <sup>(1)</sup>. Et pour cause, MONNEUSE Denis a proposé un ensemble de principes indispensable à tout plans d'action pour lutter contre l'absentéisme : <sup>(2)</sup>

#### **1-1 Interroger ses propres réflexes**

Il faut se méfier des solutions simplistes et toutes faites face à un problème complexe, c'est pourquoi, il est conseillé de taire dans un premier temps ses réflexes ou, mieux, de les interroger. A titre d'exemple, un manager se doit de demander sur ce qu'il pense des salariés, de leurs comportements, leur source de motivation, son point de vue sur leur absence, arrive-t-il à comprendre leur absence ? De même, il convient de s'interroger plus globalement sur l'ensemble de la politique de gestion des ressources humaines.

#### **1-2 Adapter la repense au contexte de l'entreprise :**

D'une entreprise à un autres l'absentéisme diffère, ne répond pas aux mêmes causes, n'a pas la même signification et ne se manifeste pas de la même façon, c'est pour cela qu'il faut adopter un plan d'action adéquat et qui correspond au type d'absentéisme auquel le manager doit faire face. Par ailleurs, il est intéressant de faire recours aux plans d'autres entreprise, notant que « la créativité est généralement un facteur clé du succès » <sup>(3)</sup>

---

<sup>1</sup> DE COSTER Michel, opcit, P : 151.

<sup>2</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 147.

<sup>3</sup> Ibid, P : 149.

**1-3 Prévenir l'absentéisme :** <sup>(1)</sup>

Il est bien plus coûteux de chercher à faire diminuer l'absentéisme une fois qu'il a atteint un niveau jugé trop élevé, que de le diminuer en amont sa progression. C'est pour cela qu'il faut prévenir les possibles absences futures des salariés, en renchérissant pour eux le coût d'une absence ou en augmentant le gain de leur absence au travail. Par ailleurs, le coût et le gain ne sont pas simplement à prendre en termes financiers, la pression sociale et les perspectives de carrières jouent tout autant.

**1-4 Ne pas banaliser les absences :**

Quel que soit le motif, une absence ne doit jamais être banalisée, c'est-à-dire qu'elle n'est pas et ne doit jamais être anodine, bien au contraire il est important qu'elle soit remarquée par le manager et que le salarié se rende compte. En effet, par cette méthode, le salarié découvre, ainsi, que ses absences ne passent pas inaperçues et que sa désorganisation de la production, ce qui signifie, qu'il est un élément très important et que l'entreprise compte sur lui.

**1-5 Avoir en permanence en tête la question de la motivation**

Enfin, pour mettre en place des actions pertinentes, il est important de partir d'une réflexion sur la motivation des salariés ; se demander s'ils sont motivés dans leur travail, chercher sur leur source de motivation, que cherchent-ils à travers leur travail etc. cela amène les DRH et les managers à prendre conscience qu'ils disposent de réelles marges de manœuvre pour satisfaire les principaux besoins de leurs équipes.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 150.

## **2- Les commandements primordiales contre l'absentéisme <sup>(1)</sup>**

Lors de toute procédure de lutte contre l'absentéisme il est primordiale de suivre quelques astuces qui s'avère être efficace à tout démarche. En effet, il faut bâtir un plan d'action cohérent et adapté à sa situation.

### **2-1 Se focaliser sur certains types d'absences**

Au préalable, il préférable de se focaliser sur une cause précise à l'origine de l'absentéisme ou bien se limiter à une seul catégorie de population« Garder l'œil rivé sur le taux globale d'absentéisme ne permet pas donc d'analyser les logiques à l'œuvre dans la production de l'absentéisme. » <sup>(2)</sup>

### **2-2 Agir sur le long terme :**

« L'absentéisme n'est bien souvent qu'une préoccupation ponctuelle : on lance quelques actions *coup de poing* visibles à court terme, puis on enterre ce sujet les trois années d'après » <sup>(3)</sup>. Les plans d'actions doivent s'appliquer à long terme, car ils peuvent servir à marquer l'esprit des employés à un moment donné, et leur impact est plus nuancé. Les actions au quotidien, de suivi précis des absences et de sensibilisation des salariés et des managers rendent possible une baisse durable de l'absentéisme.

### **2-3 Adopter une réflexion en amont à l'investissement consenti :**

Comme il a été souligné dans la partie précédente, il n'existe pas de solution miracle pour réduire l'absentéisme sans y consacrer un minimum de temps et d'énergie. Avant de procéder au plan d'action il faut réfléchir au préalable aux efforts que l'on est prêt à effectuer.

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, P : 151-162.

<sup>2</sup> Ibid, P : 151.

<sup>3</sup> Ibid, P : 152.

**2-4 Adopter une bonne communication** <sup>(1)</sup>

Il est important pour l'entreprise de faire preuve d'une pédagogie en sensibilisant l'ensemble du personnel aux conséquences de leurs absences sur le bon fonctionnement de l'organisation, sans même faire recours à la violence ou bien encore utilisé l'expression « absentéisme ». Communiquer d'une manière négative et culpabilisé les salariés absents ne fait qu'augmenter leur acte. Les discours offensifs doivent être réservés aux cas d'abus manifeste.

**2-5 Mobiliser tous les acteurs de l'entreprise**

Elaborer un plan d'action sans y associer la ligne managériale et les professionnels de la santé, est l'une des erreurs à éviter. Car en associant le management à la gestion de l'absentéisme est l'un des meilleurs moyens pour qu'il soit le relais et le garant de la traduction du plan d'action sur le terrain.

**2-6 Evaluer l'efficacité du plan d'action dans la durée**

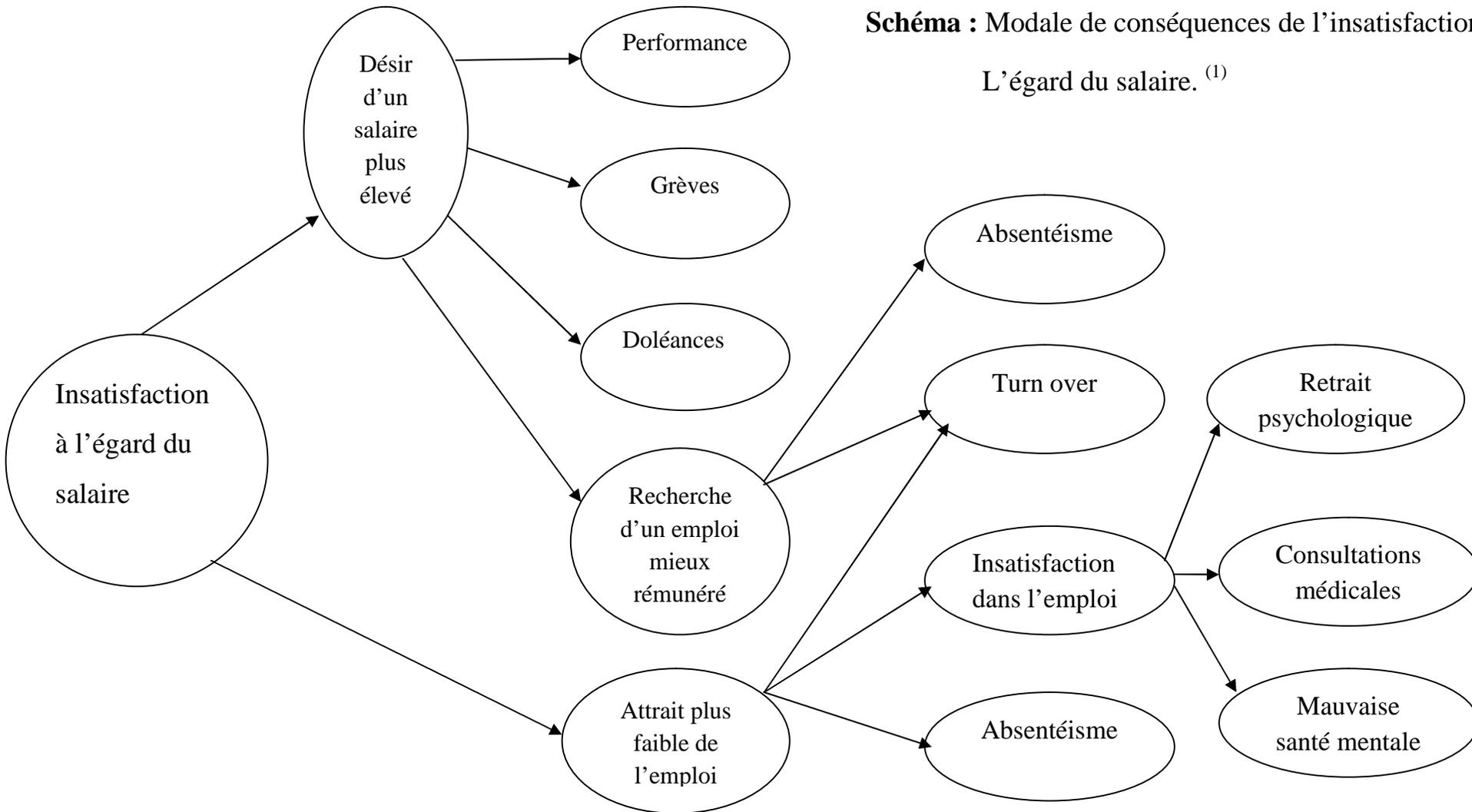
Il est important de créer un coté de suivi du plan d'action, ce qui va aider à la suivre régulièrement l'évolution des absences à la suite du plan. Garder un œil sur les évolutions en cours est ainsi fondamentale.

Cependant, il peut être judicieux de nommer un « Monsieur ou Madame Absentéisme », identifié comme porteur de ce thème dans l'entreprise, évaluer l'effet probable sur l'absentéisme de chaque nouvelle mesure ou procédure mise en place dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, opcit, P : 153.

**Schéma : Modale de conséquences de l'insatisfaction à l'égard du salaire. <sup>(1)</sup>**



<sup>1</sup>Patrice ROUSSEL, opcit, P : 26.

# Partie pratique

# Chapitre IV:

## **Introduction**

Dans ce quatrième et dernier chapitre de notre travail qui est essentiellement pratique, on propose une base pratique en ce qui concerne le phénomène de l'absentéisme au sein de l'entreprise SAGC, afin de vérifier nos trois hypothèses présenté précédemment dans le cadre méthodologique.

Et pour ce, on a divisé notre chapitre en trois section ; la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil, dans la deuxième section c'est l'analyse et l'interprétation des deux première hypothèses en utilisant la technique du questionnaire et pour la troisième et dernière section c'est sur l'analyse et interprétation de la troisième hypothèse où on a utilisé le guide d'entretien pour la collecte des données.

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1- Présentation de la Direction Générale : Sarl SAGC**

**« Société Algérienne des Grandes Constructions »**

#### **1-1 Rédaction des statuts**

La Société Algérienne des Grandes Constructions est une société à responsabilité limitée, de Génie-civil, Travaux Publics et Hydraulique, Bâtiment, et Signalisation Routière. Créée en 2002, dont le siège sociale est sis à la cité des castors villa N°150 Bordj El Kiffan, Alger-Algérie.

La Sarl SAGC au capital social de 150 000 000 DA, bénéficie d'une qualification professionnelle de catégorie VI dans le domaine des Travaux Publics.

Grâce à ses trois implantations - à Alger, Constantine et Oran - La Sarl SAGC intervient sur l'ensemble du territoire national avec des solutions innovantes dans le domaine des infrastructures, en intégrant les solutions géosynthétiques.

L'entreprise dispose d'un personnel hautement qualifié et fidélisé et des moyens matériels adéquats pour ses missions.

Dans le cadre de son développement, elle ambitionne d'intégrer d'autres technologies dans les différents domaines de la construction.

Sa devise : « œuvrer pour l'entière satisfaction de ses clients. »

Son effectif actuel est de 414.

Durée de la société : la durée de vie de la société est de 99 ans ; elle entre en vigueur à la date de son immatriculation au registre de commerce.

Désignation du Gérant de la société : Monsieur ZERMANI Messaoud.

Désignation du Co-gérant : Monsieur HARGAS Assaid.

Désignation du Directeur Général : Monsieur HARGAS Rachid.

L'année financière : l'exercice de l'entreprise débute le 01 janvier et s'achève le 31 décembre de chaque année.

### **1-2 L'immatriculation au registre du commerce**

Dès que le statut de l'entreprise est signé, un dossier est déposé auprès du centre national du registre de commerce pour l'immatriculation de la société.

Le centre national du registre de commerce a enregistré l'entreprise sous le numéro 0021018 B 02 00/16, en date du 10/09/2002, date du début de l'activité de la société.

### **1-3 Le secteur d'activité de la société : Génie-civil, Travaux Publics et Hydraulique.**

Etude et fabrication tous filiales des activités de construction et Travaux Publics et Hydraulique

- Concessionnaire de véhicule en Gros (distribution agréée).
- Location matériels et outillages de construction et Travaux Publics.
- Fabrication de plaques de signalisation de routes et autoroutes.
- Importation et exportation de tous les outillages d'équipements de l'électricité et électronique.
- Importation matériels et équipements d'hydraulique.
- Importation matériels et équipements de travaux publics et construction.
- Importation et exportation de machines, produites de terre et plaque de signalisation de routes.
- Importation et exportation des jeux et matériels de sport.

\* Date du début d'activité : 2002

\* Capital social : 18 000 000.00 DA

90 000 000.00 DA

15 000 000.00 DA

#### **1-4 Déclaration d'existence**

En application de la législation fiscale (art. 183-CDI) qui oblige toute personne morale ou physique de souscrire une déclaration d'existence, dans un délai ne dépassant pas 30 jours après la création de la société auprès de la circonscription fiscale compétente du siège social, Mr CHIBI Mohamed a souscrit une déclaration d'existence auprès de l'inspection des Impôts de ROUIBA, qui a établi ensuite un certificat d'existence contenant le numéro d'article (composé de onze chiffres) 16301150155 et la date de début d'activité de l'entreprise.

Ensuite Mr CHIBI Mohamed a reçu la carte d'immatriculation fiscale de la Direction Générale des Impôts qui contient :

\* La matricule fiscale (Composé de quinze chiffres) : 197635140024043

\* Signe : CHIBI Mohamed

\* Siège social : Cité des castors ville N° 150 C- Bordj El Kiffan, W Alger.

\* L'inspection des impôts : ROUIBA

\* Direction des impôts : ROUIBA.

### **1-5 Activité de la Sarl SAGC**

La SARL SAGC réalise :

- Les murs de soutènement avec parement végétalisable.
- Traitements des glissements, des rampes d'accès et talus, avec renforcement par géotextile.
- La signalisation des Ouvrages d'art, des bassins de stockage d'eau, des bassins de décantation.

Dans le domaine de l'aménagement de l'environnement, la SARL SAGC a acquis le procédé français de fabrication et de mise en œuvre des pierres Atalus 18, 50, 120, végétalisables grâce aux quels elle participe activement à l'embellissement du cadre de vie.

Son usine de fabrication, implantée à Oued-Aissi Tizi-ouzou a été modernisée pour la fabrication d'autres produits spéciaux en béton et agglomérés.

Grâce à son implantation à Alger, Béjaia, Constantine et Oran la SARL SAGC intervient sur tout le territoire national.

#### **Unités de production :**

- Usine de stockage et de transformation des bitumes, au port d'Alger.
- Usine de fabrication de lingettes et de couches bébé à Tessala El Merdja.
- Usine de fabrication de confiseries à Oued-Smar.
- Ouvrage auto-routier de protection d'un oléoduc à Bouira.
- Drainage de sections d'aitoroutes.
- Traitement du glissement de chaussée à Béjaia, avec la technique des géo synthétiques.
- Rampes d'accès à l'ouvrage d'art ferroviaire à M'Sila, avec la technique des géo synthétiques, avec parement en éléments « Atalus ».

- Renforcement de l'accès à Constantine sur la RN 3.
- Aménagement de carrefours avec la technique des « Atalus », dans plusieurs villes.

**Les fournisseurs importants :**

- LAFARGE
- BETONEX
- SARL PRODIMACO
- SARL L'ALGERIENNE DES CANALISATIONS HYDROLIQUE  
ALCAHYD

**Les clients importants :**

- La société française ALSTOM
- La société espagnole OHL
- La société italienne PIZAROTTI.
- Filiales SONATRACH (EN G C B)
- Les Directions de Travaux Publics
- Les directeurs de l'environnement
- ETRHB

**Les sociétés concurrentes :**

- SAPTA
- ETRHB
- COSIDER

**Les produits de la société**

- Atalus
- Signalisation routière
- Environnement
- Génie-civile et bâtiment
- Travaux publics
- Hydrolique

**1-5 La direction générale est composé de :****Direction technique :**

- Estimations, métrés etc.
- Planification et préparation des rapports.
- Etablissement des cahiers de charges et des marchés.
- Analyse des offres.
- Administration des contrats.
- Contrôle des coûts et de la qualité des résultats.

**Contrôleur de gestion :**

- Rapport et analyse de l'activité de l'entreprise (tableau de bord).
- Contrôle des conditions internes d'exploitation.

**Direction du matériel**

- Etablissement des bons de commandes ;
- Location du matériel.

- Maintenance du matériel.

**Direction approvisionnement :**

- Achat des matières premières.

- Achats.

**Direction des finances et de la comptabilité :**

- Gestion financière et comptabilité de l'entreprise.

- Gestion des ressources financières.

- Contrôle des recettes et dépenses.

- Rapprochements bancaires.

- Avances caisse.

- Suivi des créances et des dettes.

- Les documents comptables.

- Suivant les enregistrements comptables.

**1-6 Organigramme de la direction générale (dans les annexes).**

## **2- Présentation de la direction régionale :**

La direction régionale SAGC se trouve dans la wilaya de Bejaia est plus particulièrement dans la commun d'Akbou (zone d'activité Taharacht Akbou) où son projet actuel concerne « le chantier laiterie SOUMMAM à Akbou » est le chantier « Transformation des produits agricoles à Hellouane ».

**2-1 Les secteurs d'activité :** la direction régionale a presque les mêmes tâches que la direction générale Génie-civil, Travaux Publics et Hydraulique. Etude et fabrication tous filiales des activités de construction et Travaux Publics et Hydraulique

### **2-2 Informations concernant le projet de la laiterie SOUMMAM :**

Les travaux du chantier ont débuté le 25 mars 2012 avec l'installation du chantier et la base de vie et bureau d'administration.

Le 13 Juin 2012 c'est l'arrivé de plans, et par conséquent les travaux du Hangar commence ainsi que l'opale technique.

Le premier délai des travaux du chantier est de 14 mois puis y a eu plus de travaux supplémentaires comme :

- La construction d'un deuxième Hangar.
- La bache à eau.
- Clôture.
- Bloc d'administration.

**2-2 Organigramme de la direction régionale :** dans les annexes.

**Section 02 : Analyse et interprétation des résultats et la vérification des deux premières hypothèses** Pour l'analyse, l'interprétation des résultats et la vérification des deux premières hypothèses, on a fait recours à l'analyse du questionnaire destinée aux salariés de l'entreprise SAGC distribué durant notre enquête.

**1- Les caractéristiques personnelles des salariés :**

**Tableau N°01 : La répartition de la population d'étude selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Féminin</b>	01	0.79 %
<b>Masculin</b>	125	99.20 %
<b>Total</b>	126	100 %

D'après ce tableau, on remarque que le sexe masculin représente 99.20% de notre population d'étude contre 0.79% seulement pour le sexe féminin.

Le taux élevé de la catégorie masculine est dû à la nature du travail qui nécessite beaucoup plus d'efforts physique, car l'entreprise SAGC a pour fonction les grandes constructions.

**Tableau N°02 : La répartition de la population d'étude selon l'âge**

Age par années	F	%
[20 – 25]	11	8.73 %
[26 – 30]	21	16.66%
[31 – 35]	16	12.69 %
[36 – 40]	40	31.74 %
[41 et plus	38	30.15 %
<b>Total</b>	126	100 %

Les catégories d'âges les plus représentées dans notre population d'étude sont celles qui se situent entre [36 – 40] avec un taux de 31.74%, et ] 41 et plus avec 30.15%, suivi de 16.66% pour une population entre [26– 30] ensuite une catégorie entre [31 – 35] relative à 12.69% et en dernière position on trouve la catégorie d'âge entre [ 20 – 25] avec un pourcentage de 8.73%.

Concernant, les catégories âges les plus importantes sont celles qui se situent entre [36 – 40] et] 41 et plus, et c'est par rapport aux postes qu'occupe l'ensemble de notre population d'étude nécessitant beaucoup d'efforts physique, ainsi que de l'expérience dans le domaine (dans d'autres entreprises).

**Tableau N° 03 : La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale**

<b>Situation matrimoniale</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Célibataire</b>	44	34.92 %
<b>Marié</b>	82	65.07 %
<b>Total</b>	126	100 %

D'après les données relatives à ce tableau, on constate que 65.07% de nos enquêtés sont mariés, suivi des célibataires avec un pourcentage de 34.92%.

On conclut que la plus part des enquêtés sont mariés, et ce, en raison leurs âges (tableau N°02).

**Tableau N°04 : La répartition de la population d'étude selon le nombre d'enfants à charge**

<b>Nombre d'enfants</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>[ 0 - 3 ]</b>	56	68.29 %
<b>[ 4 - 6 ]</b>	19	23.17 %
<b>[ 7 - 9 ]</b>	05	6.09 %
<b>[ 10 et plus</b>	02	2.42 %
<b>Total</b>	*82	100 %

\*Le chiffre 82 n'est pas le chiffre exacte de notre population d'étude qui est 126, parce qu'on a pas comptabilisé la catégorie des célibataires.

A travers les statistiques de ce tableau, on constate que 68.26% des enquêtés ont un nombre d'enfants entre [0 - 3], puis un taux de 23.17% pour ceux qui ont [4 - 6] ensuite on trouve 6.06% relatif à un nombre d'enfants entre [7 - 9] et enfin on a seulement 2.42% relative à [10 enfants et plus.

**Tableau N°05 : La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Primaire</b>	28	22.22 %
<b>Secondaire</b>	52	41.26 %
<b>Lycée</b>	33	26.19 %
<b>Universitaire</b>	13	10.31 %
<b>Total</b>	126	100 %

Ce tableau nous démontre que le niveau d'instruction des enquêtés le plus dominant est celui du niveau secondaire avec un taux de 41.26 % suivi des lycéens avec 26.19 %, puis ceux du niveau primaire 22.22 % et en dernière position on a seulement 10.31 % de ceux qui ont un niveau universitaire.

Le niveau secondaire est le plus élevé contrairement aux autres niveaux, ce qui peut être expliqué par la nature du travail que les salariés exécutent. En effet, les tâches que propose l'entreprise sont beaucoup plus dans le domaine de la construction et par conséquent ne nécessite pas un diplôme universitaire.

**Tableau N° 06 : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise**

<b>Ancienneté par mois</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>[01 - 05]</b>	41	32.53 %
<b>[06 - 10]</b>	65	51.58 %
<b>[11 et plus]</b>	20	15.87 %
<b>Total</b>	126	100%

Ce tableau illustre que le pourcentage des enquêtés qui ont entre [06 - 10] mois est plus élevé soit 51.58% par rapport à 32.53 % de ceux qui ont une ancienneté entre [01 - 05] mois et entre 15.87 % de ceux qui ont seulement 11 mois et plus.

On peut dire que l'ensemble de nos enquêtés n'ont pas une grande ancienneté dans l'entreprise, ce qui peut être par rapport à la nouveauté de la création même de l'entreprise, elle qui est nouvelle dans la wilaya de Bejaia.

**Tableau N° 07 : La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel**

<b>Statut professionnel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	15	11.90 %
<b>A. maîtrise</b>	40	31.74 %
<b>A. exécution</b>	71	56.34 %
<b>Total</b>	126	100 %

Selon les données de ce tableau, on remarque qu'un taux de 56% de nos enquêtés sont des agents d'exécution, suivi des agents de maîtrise avec un taux de 32% et en dernière position c'est les cadres avec 12% de notre population d'étude.

Ce taux élevé des agents d'exécution revient aux besoins de l'entreprise, elle qui est spécialisée dans les grandes constructions.

## 2- Analyse et interprétation des données :

**2-1 La première hypothèse** : « L'insatisfaction professionnelle des salariés mène à l'absentéisme au sein de l'entreprise »

**Tableau N°08 : la relation entre les absences et le statut professionnel**

Les absences Statuts professionnels	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadres</b>	07	46.66%	08	53.33%	15	100
<b>A. Maitrise</b>	24	60%	16	40%	40	100
<b>A. Exécution</b>	45	63.38%	26	36.61%	71	100
<b>Total</b>	76	60.31%	50	39.68%	126	100

De ce tableau on remarque que la majorité de nos enquêtés s'absentent, avec un pourcentage de 60.31%, suivi de ceux qui ne se sont jamais absenté relatif à 39.68% de notre population d'étude.

On remarque également, que la répartition des réponses selon le statut professionnel n'est pas vraiment différente, car pour la première modalité de réponses on trouve que 63.38% de ceux qui s'absentent sont des agents d'exécution, puis les agents de maitrise avec un taux de 60%, et enfin 46.66% des cadres. Pour ce qui est de la deuxième modalité de réponses, on distingue que 53.33% des cadres ne se sont jamais absenté, puis les Agents de maitrise avec 40%, et un taux de 36.61% des Agents d'exécution.

On déduit qu'il existe un taux élevé des absences, et ce, pour les trois catégories socioprofessionnelles donc elles sont toutes concernées par ce phénomène avec des taux qui se rapprochent.

**Tableau N°09 : La relation entre la satisfaction vis-à-vis du salaire et le statut professionnel.**

Satisfaction du salaire Statuts professionnels	Oui		Moyennement		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadres</b>	06	40%	05	33.33%	04	26.66%	15	100%
<b>A. Maitrise</b>	10	25%	16	40%	14	35%	40	100%
<b>A. Exécution</b>	12	16.90%	24	33.80%	35	49.29%	71	100%
<b>Total</b>	28	22.22%	45	35.71%	53	42.06%	126	100%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés soit 42.06% sont insatisfaits de leurs salaires, suivi de ceux qui le sont moyennement, représenté par un pourcentage de 35.71%, puis on trouve ceux qui estiment être satisfaits de leurs revenu mensuel avec un taux de 22.22% de notre population d'étude.

On remarque aussi, que la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité de ceux qui sont insatisfaits de leurs salaires sont les agents d'exécution avec un pourcentage de 49.29% puis les agents de maitrise avec 35% et enfin les cadres avec 26.66%. Et pour la première modalité de réponse relative à ceux qui sont satisfaits du salaire, on sélectionne en première position les cadres avec 40%, en deuxième position les A. de maitrise relatif à 25% et en dernière position les A. d'exécution avec seulement 16.90%. Pour ceux qui sont moyennement satisfaits, les résultats se présentent comme suit ; 40% pour les A. de maitrise, suivi des A. d'exécution avec 33.80% et enfin on trouve les cadres relatif à 33.33%.

En analysant ces résultats, on déduit que l'insatisfaction de la majorité des salariés surtout par la catégorie d'exécution, revient au fait que leur grille de salaire n'est pas équivalente à la nature et la pénibilité de leur travail, car en se référant au

## Chapitre IV :

---

tableau N° 01 en annexes, on trouve 47.61% de notre population d'étude est insatisfaite de son revenu mensuel, allant de (20000-30000) DA, eux qui exécutent des tâches de construction et par conséquent, nécessitant selon eux beaucoup d'efforts physiques et toujours exposés aux dangers.

**Tableau N°10 : La relation entre la satisfaction vis-à-vis des conditions de travail et le statut professionnel.**

Condition de travail Statuts professionnels	Oui		Un peu		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadres</b>	07	46.66%	06	40%	02	13.33%	15	100%
<b>A. Maitrise</b>	18	45%	18	45%	04	10%	40	100%
<b>A. Exécution</b>	35	49.29%	26	36.61%	10	14.08%	71	100%
<b>Total</b>	60	47.61%	50	39.68%	16	12.69%	126	100%

Ce tableau montre que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits des conditions de travail, et ce, avec un pourcentage de 47.61%, suivi de 39.68% de ceux qui jugent l'être un peu, ensuite 12.69% de ceux qui sont insatisfaits.

La majorité des enquêtés qui sont satisfaits des conditions de travail sont les cadres avec 46.66% suivi des A. d'exécution 49.29%, puis les A. de maitrise avec 45%. Pour ceux qui sont un peu satisfaits, on a 45% des A. de maitrise, 40% des cadres et enfin les A. d'exécution avec un taux de 36.61%. En ce qui concerne des enquêtés insatisfaits, on a les A. d'exécution avec 14.08%, les cadres 13.33%, et les A. de maitrise 10%.

On remarque que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits des conditions de travail dans lesquelles ils travaillent, car l'entreprise leur offrent tous les moyens qu'il faut. Ajoutant à tous cela, qu'elle met en leur disposition des avantages sociaux, tableau n°02 (dans les annexes).

Mais en revanche, il ne faut pas négliger ceux qui le sont moins ou qui sont carrément insatisfaits, car ils ne disposent pas des mêmes avantages et des mêmes conditions de travail, et c'est ce que nous éclaire le tableau N°03 (dans les annexes).

**Tableau N°11 : La relation entre le plaisir d'accomplir le travail et le statut professionnel.**

Plaisir de travailler Statut Professionnelle	Oui		Non		Parfois		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadres</b>	11	73.33%	02	13.33%	02	13.33%	15	100%
<b>A. Maitrise</b>	31	77.5%	02	5%	07	17.5%	40	100%
<b>A. Exécution</b>	52	73.23%	05	7.04%	14	19.71%	71	100%
<b>Total</b>	94	74.60%	9	7.14%	23	18.25%	126	100%

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que l'ensemble de notre population d'étude ont répondu par « oui » concernant le plaisir d'accomplir le travail avec 74.60%, ensuite on trouve 18.25% de ceux qui ont répondu par « parfois », et seulement 7.14% relatif à la catégorie « non ».

On remarque, que la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité de ceux qui ressentent du plaisir à accomplir leur travail sont les A. de maîtrise avec 77.5%, suivi des cadres avec 73.33%, ensuite les A. d'exécution avec 73.23%. Pour ceux qui ont répondu par « non », on sélectionne les cadres avec 13.33%, suivi des A. d'exécution avec 7.04%, puis les A. de maîtrise avec 5%. Pour la dernière modalité de réponses « parfois », les A. d'exécution avec 19.71%, suivi des A. de maîtrise avec 17.5%, puis les cadres avec 13.33%.

En analysant ces données, on déduit que la majorité des salariés de la Sarl SAGC aiment leur travail, et s'impliquent dans la bonne exécution de ce dernier. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont en leur faveur de bonnes conditions de travail, des avantages sociaux, le sentiment d'estime de la part de leurs responsables.

**Tableau N° 12 : L'impact du style de commandement des chefs directs sur leurs relations avec les salariés.**

Relations avec les chefs directs Styles de commandement	Bonnes		Moyennes		Mauvaises		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Trop strict</b>	17	21.25%	17	21.25%	46	58.5%	80	100%
<b>Adapté</b>	08	26.66%	12	40%	10	33.33	30	100%
<b>Relâché</b>	11	68.75	01	6.25%	04	25%	16	100%
<b>Total</b>	36	28.57%	30	23.80%	60	47.61%	126	100%

De ce tableau, on constate que 47.61% de nos enquêtés ont de mauvaises relations de travail avec leur chef direct, suivi de 28.57% pour ceux qui estiment qu'elles sont bonnes, et un taux de 23.80% pour ceux qui le sont moyennement. On constate aussi, que la répartition des réponses selon les styles de commandement est différente, car la majorité soit 58.55% de ceux qui ont de mauvaises relations de travail sont ceux qui subissent un style de commandement « trop strict », puis un taux de 33.33% pour un style « adapté » et enfin on trouve 25% relatif à un style « relâché ». Concernant les bonnes relations de travail, les résultats sont de 68.75% pour un style « relâché », suivi de 26.66% pour « adapté » ensuite un taux de 21.25% pour ceux qui subissent un style de commandement « trop strict ». Pour la dernière modalité de réponses qui correspond aux relations moyennes, on a un pourcentage de 40% pour un style de commandement « adapté », suivi 21.25% pour « trop strict », puis on trouve un style « relâché » avec 6.25% seulement.

On déduit que le style de commandement du chef direct à un impact négative sur les relations entretenues avec l'ensemble des enquêtés, ce qui induit l'insatisfaction professionnelle d'une bonne majorité d'entre eux.

**Tableau N°13 : La relation entre le statut professionnelle des employés et les rapports entretenus avec le directeur de l'entreprise**

Relations avec le directeur Statuts professionnels	Bonnes		Moyennes		Mauvaise		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadres</b>	10	66.66%	03	20%	02	13.33%	15	100
<b>A. Maitrise</b>	15	37.5%	09	22.5%	16	40%	40	100
<b>A. Exécution</b>	07	9.85%	13	18.30%	51	71.83%	71	100
<b>Total</b>	32	25.39%	25	19.84%	69	54.76%	126	100

Suite aux données de ce tableau, on remarque que la majorité soit 54.76% des enquêtés ont de mauvaises relations de travail avec le directeur de l'entreprise, 25.39% de ceux qui entretiennent de bonnes relations, et enfin on a 19.84% relative à ceux qui estiment que leurs relations sont moyenne.

On remarque aussi, que les réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité qui ont de mauvaises relations de travail avec le directeur sont les A. d'exécution, et ce, avec un pourcentage de 71.83%, suivi des A. de maitrise avec 40% et enfin 13.33% relatif aux cadres. Pour ce qui est du premier type de relations « bonnes », on remarque un pourcentage de 66.66% pour les cadres, suivi des A. de maitrise représenté par 37.5%, et enfin les A. d'exécution avec 9.85%. Concernant les relations moyennes on trouve 22.5% de la catégorie de maitrise, 20% pour les cadres et 18.30% pour la catégorie d'exécution.

On déduit de cette lecture statistique, que la majorité des enquêtés sont insatisfaits des relations qui les relie à leur directeur de l'entreprise surtout la catégorie des agents d'exécution.

**Tableau N°14 : La relation entre le statut professionnelle des employés et les relations avec les collègues de travail**

Relation avec les collègues Statut professionnel	Oui		Non		Parfois		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadres</b>	12	80%	01	6.66%	02	13.33%	15	100
<b>A. Maitrise</b>	35	87.5%	03	7.5%	02	5%	40	100
<b>A. Exécution</b>	61	85.91%	03	4.22%	07	9.85%	71	100
<b>Total</b>	108	85.71%	07	5.55%	11	8.73%	126	100

D'après les données relatives à ce tableau, on déduit que la majorité des enquêtés ont de bonnes relations de travail avec leurs collègues de travail, avec un pourcentage de 85.71%, suivi de 8.73% pour la modalité « parfois », et 5.55% pour ceux qui ont répondu par « non ».

On constate aussi, que la répartition des réponses selon le statut professionnel est comme suit ; on trouve que 87.5% des A. de maitrise ont de bonnes relations de travail avec leur collègue, suivi de 85.91% des A. d'exécution et 80% pour les cadres. Concernant ceux qui ont déclaré qu'elles sont parfois bonnes, on a les cadres avec 13%, puis 10% des A. d'exécution et 5% des A. de maitrise. Pour ceux qui entretiennent de mauvaises relation de travail, les A. de maitrise ont 7.5%, les cadres avec 7%, et pour finir les A. d'exécution qui ont un pourcentage de 4%.

On remarque que la majorité des enquêtés sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues de travail, et ce, pour les trois catégories socioprofessionnelles, ce qui est très important pour leur bien être au sein de l'entreprise.

**2-2 La deuxième hypothèse** : « La vie sociale des employés influence sur le taux de leurs absences au sein de l'entreprise. »

**Tableau N° 15 : La relation entre les absences des enquêtés et leur situation matrimoniale.**

Les absences Situations matrimoniale	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Célibataires</b>	19	43.18%	25	56.81%	44	100%
<b>Mariés</b>	57	69.51%	25	30.48%	82	100%
<b>Total</b>	76	60.31%	50	39.68%	126	100%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés s'absentent, et ce, avec un pourcentage de 60.31%, suivi de 39.68% relative à ceux qui ont répondu par le fait qu'ils ne se sont jamais absentes.

La plus part des enquêtés qui s'absentent sont les mariés avec un pourcentage de 69.51%, puis les célibataires avec 43.18%. Pour ceux qui ne s'absentent pas, on sélectionne les célibataires avec un taux de 56.81%, puis les mariés avec 30.48% de notre population d'étude.

De cette lecture statistique, on déduit qu'une bonne partie de ceux qui s'absentent sont les mariés, en raison de leurs occupations, préoccupations et obligations vis-à-vis de leurs familles (épouse, enfants,...).

**Tableau N° 16 : La relation entre les absences des enquêtés et le lieu de résidence.**

Les absences Lieu de résidence	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Proche de l'entreprise</b>	25	47.16%	28	52.83%	53	100%
<b>Loin de l'entreprise</b>	51	69.86%	22	30.13%	73	100%
<b>Total</b>	76	60.31%	50	39.68%	126	100%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés soit 60% s'absentent, face à un taux de 39.68% de ceux qui ne se sont jamais absentés.

On remarque aussi, que la répartition des réponses selon le lieu de résidence est différente, car la majorité de ceux qui s'absentent habite loin de l'entreprise avec un pourcentage de 69.86%, puis ceux qui sont proche de l'entreprise avec 47.16%. Pour ce qui est de la deuxième catégorie de réponses relative à ce qui ne se sont jamais absentés, on trouve que 52.83% des enquêtés sont proches du lieu de travail, suivi de 30.13% pour ceux qui demeurent loin.

De cette lecture statistique, on conclut que le lieu de résidence de nos enquêtés influence sur leur présence au travail car plus le salarié est loin plus il s'absente, et ce, en raison du problème de transport, les routes barrées etc. et c'est ce que confirment la plus part des enquêtés dans le tableau N°04 (dans les annexes) car 48.41% de notre population d'étude signalant le problème de transport.

**Tableau N° 17 : La relation entre les absences des enquêtés et les situations de déplacement.**

Les absences En déplacement	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Non</b>	26	46.42%	30	53.57%	56	100%
<b>Oui</b>	50	71.42%	20	28.57%	70	100%
<b>Total</b>	76	60.31%	50	39.68%	126	100%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité soit 60.31% de nos enquêtés s'absentent face à 39.68% de ceux qui ne se sont jamais absents.

Cependant, même la répartition des réponses selon les situations de déplacements est différente, car pour la première modalité de réponses, la plus part soit 71.42% de ceux qui s'absentent sont des déplacés ; des hors wilaya, à titre d'exemple. Et 46.42% relatif à ceux qui ne sont pas en situation de déplacement. Pour ce qui est de la deuxième modalité de réponses, les non déplacés sont à un pourcentage de 53.57% suivi des déplacés avec 28.57%.

De ces résultats, on conclut que, les situations de déplacement de la plus part de notre population d'étude influence sur le taux de leurs absences au travail, et ce, en dépit du fait qu'ils sont hébergés par l'entreprise (tableau n°05) en annexes. Cependant leurs taux élevés des absences peuvent être remarqués durant le début et fin de semaine, en raison de leur lieu de résidence et le problème de transport (le tableau précédemment interprété).

**Tableau N° 18 : La relation entre la subvention des enquêtés aux besoins financiers et la situation matrimoniale**

Subvenir aux besoins financiers Situations matrimoniale	Oui		Tout juste		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Célibataires</b>	22	50%	12	27.27%	10	22.72%	44	100%
<b>Mariés</b>	11	13.41%	29	35.36%	42	51.21%	82	100%
<b>Total</b>	33	26.19%	41	32.53%	52	41.26%	126	100%

D'après les résultats de ce tableau, on déduit que la majorité de nos enquêtés soit 41.26% n'arrivent pas à subvenir à leurs besoins financiers et celui de leurs familles, suivi de ceux qui ont répondu par la catégorie « tout juste » avec un pourcentage de 32.53%, et enfin on trouve seulement 26.19% de ceux qui arrivent à subvenir à leur besoins.

On déduit aussi, que la répartition des réponses selon les situations matrimoniale est différente, car on trouve la majorité de ceux qui n'arrivent pas à subvenir à leurs besoins financiers et celui de leurs familles sont les mariés avec 51.21%, suivi de 22.72% pour les célibataires. Pour la troisième modalité « oui » on trouve les célibataires avec 50% ensuite les mariés avec un pourcentage de 13.41%. Et enfin pour ce qui est de la deuxième modalité de réponse « tout juste » on trouve que 35.36% sont des mariés, puis les célibataires avec 27.27%.

De cette analyse, on constate que la plus part de nos enquêtés n'arrivent pas à subvenir à leurs besoins financiers et celui de leurs familles surtout la catégorie des mariés, et ce, en raison de leurs grille de salaire, ce qui influence sur leurs absences répétitives au travail.

**Tableau N° 19 : La relation entre les congés maladie des enquêtés et les situations matrimoniales**

Congés de maladie Situations matrimoniale	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Célibataires</b>	18	40.90%	26	59.09%	44	100%
<b>Mariés</b>	48	58.53%	34	41.46%	82	100%
<b>Total</b>	66	52.38%	60	47.61%	126	100%

D'après les données enregistrées ci-dessus, on remarque que 52.38% de nos enquêtés prennent des congés de maladie, puis 47.61% de ceux qui n'ont jamais fait recours à cela.

On remarque également, que la répartition des réponses selon les situations matrimoniales est différente, car la majorité de ceux qui prennent des congés de maladie, sont des mariés avec 58.53% puis les célibataires avec 40.90%. Pour ce qui est de ceux qui n'ont jamais pris un congé de maladie, on trouve les célibataires avec un taux de 59.09% de notre population d'étude suivi des mariés avec 41.46%.

D'après ces résultats, on conclut que la plus part des enquêtés prennent des congés de maladie, surtout les mariés. Des arrêts qui peuvent s'expliquer par les raisons et les obligations familiales, et par leur état de santé ou celle d'un membre de la famille, et c'est ce que nous éclaire le tableau N°06 en annexes, car on trouve qu'une bonne partie de nos enquêtés le confirme. Et par conséquent on déduit que la vie familiale des salariés et leurs états de santé influencent sur leurs taux d'absences dans le lieu de travail.

**Tableau N° 20 : La relation entre l'occupation d'un autre travail et la situation matrimoniale des enquêtés**

Un autre travail Situations matrimoniale	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Célibataire</b>	16	36.36%	28	63.63%	44	100%
<b>Marié</b>	50	60.97%	32	39.02%	82	100%
<b>Total</b>	66	52.38%	60	47.61%	126	100%

De ce tableau, on constate que la plus part de nos enquêtés occupent un autre travail en dehors de l'entreprise, et ce, avec un taux de 52.38%, suivi d'un pourcentage de 47.61% pour ceux qui n'ont pas un autre travail.

Pour la répartition des réponses selon le statut matrimoniale, elle est comme suit : le pourcentage le plus élevé est représenté par les mariés avec 60.97% sur 36.36% des célibataires de ceux qui ont répondu par la première modalité « oui » relative à l'occupation d'un autre travail en dehors de l'entreprise, pour la deuxième modalité « non » elle est représenté par 64% des célibataires et 39% des mariés.

De cette lecture statistique, on constate que la plus part des salariés occupent un autre travail à l'extérieure de l'entreprise ce qui peut engendre des absences répétés au sein de l'entreprise. Et ce, surtout pour la catégorie des mariés, eux qui n'arrivent pas à subvenir aux besoins de leurs famille (tableau N°18).

### 3- La vérification des deux premières hypothèses :

Après avoir analysé les résultats de notre première technique relative au « questionnaire », on va procéder à la vérification de nos deux premières hypothèses.

- **1<sup>er</sup> hypothèse : l'insatisfaction professionnelle des salariés mène à l'absentéisme au sein de l'entreprise.**

D'après les données de nos enquêtés, on constate que 60.31% de l'ensemble des trois catégories socioprofessionnelles s'absentent.

Et en se référant aux données du tableau N°08 on déduit que la plus part soit 42.06% de notre population d'étude est insatisfaite de son salaire, et 35.71% de ceux qui le sont moyennement, cela correspond beaucoup plus à la catégorie d'exécution, car ils estiment que leur revenu mensuel ne convient pas avec les tâches qu'ils exécutent ainsi que leurs pénibilités.

Ajoutant à cela, d'après les résultats des réponses de nos 126 enquêtés, concernant leurs relations avec leur chef direct, les réponses sont presque toutes réunies dans une même opinion qui est « de mauvaise relation de travail » et c'est dû au style de commandement autoritaire que leurs chefs adoptent envers eux. Et c'est de même pour les relations avec le Directeur régional, car 54.76% se plaignent des mauvais rapports de travail qu'ils ont avec lui.

En reliant tout cela à notre première hypothèse, on déduit que l'insatisfaction vis-à-vis du salaire et les mauvaises relations entretenues avec le chef direct et le responsable de l'entreprise sont les raisons qui mènent les employés de cette entreprise à s'absenter. Et par conséquent, notre première hypothèse est confirmée.

## Chapitre IV :

---

### **2<sup>ème</sup> hypothèse : la vie sociale des employés influence sur le taux de leurs absences au sein de l'entreprise.**

En se référant aux données recueillies de nos enquêtés, on déduit que la majorité de ceux qui s'absentent sont des mariés avec un taux de 69.51% face à 43% pour les célibataires. Les deux catégories justifient leurs absences par les obligations familiales ou leurs états de santé ou bien celle d'un membre de la famille.

Pour justifier leurs absences qui sont souvent régulières, le congé maladie est la seule solution pour éviter tout problème et toute confrontation avec les responsables, 52.38% de enquêtés le confirment.

Pour ce qui est du lieu de résidence, on trouve que pour la majorité des employés de la Sarl SAGC soit 69.86% de ceux qui habitent loin s'absentent régulièrement, comme on constate aussi que l'entreprise a un effectif considérable des déplacés qu'elle héberge (des salariés hors wilaya-à titre d'exemple-), mais cela n'empêche pas qu'il y est des absents, car 71.42% des absents sont de cette catégorie, cependant on souligne que les absences pour cette catégorie se focalisent beaucoup plus durant le début et la fin de semaine, ajoutant que 48.41% de notre population d'étude signale le problème de transport.

En revanche, on trouve une bonne partie de ceux qui s'absentent parce qu'ils ont un autre travail en dehors de l'entreprise « un travail supplémentaire », et c'est le cas de 52.38% de notre population d'étude. Et cela par rapport au fait qu'ils n'arrivent pas à subvenir à leurs besoins financier et celui de leurs familles.

De ces résultats interprétés, on confirme notre deuxième hypothèse par la majorité de notre population d'étude.

- Pour finir, on conclut que chacune de nos deux hypothèses qui sont « l'insatisfaction professionnelle des salariés mène à l'absentéisme au sein

## Chapitre IV :

---

de l'entreprise » et « la vie sociale des employés influence sur le taux de leurs absences au sein de l'entreprise » ont été confirmées.

### **Conclusion :**

Il semble aujourd'hui important de chercher à porter un regard sur l'évolution des organisations depuis ces dernières années. Une évolution marquée par les mutations économiques et sociales qui affectent le monde de l'entreprise, mais malgré ces changements on trouve encore des entreprises qui n'accordent pas autant d'importance à la ressource humaine « le salarié », qui est le moteur essentiel du processus de production, rendement et la richesse de l'entreprise en générale.

A la lumière de tout ce qui a été mis en évidence et après les résultats obtenus aux cours de notre recherche, il ressort que d'un côté ; l'insatisfaction professionnelle des salariés vis-à-vis du revenu mensuel, des relations avec les responsables de l'entreprise, mène/engendre l'absentéisme au sein de l'entreprise.

Et d'un autre coté, on trouve que la vie sociale des salariés (une vie en dehors de l'entreprise) influence sur le taux de leurs absences. Et ce, surtout pour la catégorie des mariés, eux qui ont une conjointe et des enfants en charge, donc plus de responsabilités.

Suite à nos données recueillies, il ressort que les responsables de toute entreprise se doivent de veiller à ce que l'ouvrier soit satisfait et motiver dans son lieu de travail, et ce, sur tous les plans. Comme il est aussi important de prendre au sérieux la vie sociale des salariés, offrir/attribuer des primes de rendement et des promotions, mettre à leur disposition une assistante sociale etc.

### **Section 03 : Analyse et vérification de la troisième hypothèse**

Pour l'analyse et la vérification de notre troisième hypothèse de recherche, on a utilisé une deuxième technique de recherche qui est le guide d'entretien destiné aux 03 responsables de la Sarl SAGC.

#### **1- Analyse cas par cas**

##### **1-1 Analyse du premier cas :**

###### **Présentation de l'entretenu**

- **Date de l'entretien :** 17/02/2013
- **Sexe :** Masculin
- **Age :** 60 ans
- **Situation familiale :** Marié
- **Nombre d'enfant :** 04
- **Lieu de résidence :** Boudjelil
- **Fonction occupée :** Conducteur de travaux principal
- **Rang hiérarchique :** Cadre
- **Expérience dans le poste :** 20 ans
- **Trajectoire professionnel antérieure :** Bureau d'étude

**Thème N°01 : L'absentéisme des salariés et ses raisons**

Ce conducteur de travaux principal nous déclare que l'absentéisme au niveau de la Sarl SAGC est de 15% mensuellement, et ce, dû au nombre d'heures de travail « *du moment qu'on travaille 48 heures par semaine au lieu de 40 heures, les absences s'accumulent et sont même répétées* » dit-il.

En revanche, ce taux varie d'une période à une autre, soulignant la saison d'été et d'hiver où le niveau d'absence augmente en raison des fêtes, récolte d'olive... Comme il ya aussi le début et fin de semaine. Il nous souligne que « *Samedi et Jeudi, c'est par rapport au lieu de résidence et le manque de transport* »

Pour les motifs d'absences, à part le problème de transport, il déclare que « *c'est beaucoup plus d'ordre familial* » c'est-à-dire que les situations familiales (les affaires personnelles) des employés qui les poussent à s'absenter au travail.

Par ailleurs, il estime que c'est tout à fait normal qu'il y ait des absences par contre la catégorie qui a tendance à s'absenter trop souvent sont « *des non sérieux* ». Il poursuit que leurs justificatifs sont généralement des certificats médicaux, dans le cas où ils n'ont pas d'autorisation de sortie/absence de la part de leur chef direct.

Pour justifier leur acte les ruses sont multiples ; des décès, maladie etc. « *des fois leurs malices sont inimaginables* » dit-il. Comme il annonce aussi qu'il ya ceux qui ont tendance à ne pas venir travailler juste par habitude « *que je classerais comme étant du fainéantise* », il conclut par dire que « *les absences sont fréquents car on a perdu les valeurs du travail en Algérie* ».

**Thème N°02 : Relations socioprofessionnelles**

En parlant des relations socioprofessionnelles, ce conducteur de travaux principal estime qu'il existe de bonnes relations de travail « *elles sont purement professionnelles, et j'ajoute qu'il ya un respect réciproque* », il n'ya pas un sentiment de supériorité car sa peut nuire à la qualité de travail de la catégorie inférieure.

Cependant, en dépit de tout, le style de commandement est autoritaire, ayant pour but le respect des règles et la bonne marche des travaux. Il nous annonce que « *c'est le style que chaque responsable adopte envers l'ensemble des salariés* »

De cela, on remarque que ce cadre se contredit en disant qu'il n'ya pas le sentiment de supériorité mais en revanche il adopte un style de commandement autoritaire.

**Thème N°03 : Les dispositifs de lutte contre l'absentéisme**

Pour faire face à ce phénomène, un ensemble de procédures et de règles sont à la disposition de l'entreprise ; des avertissements, sanctions, licenciements, mises en demeure etc. En revanche, les seules procédures utilisées sont : les avertissements et les mises en demeure (absence de plus de 03 jours).

Notre interviewé signale que « *ya pas encore des cas d'absences grave ou bien exagérées c'est pour cette raison qu'on utilise que ses techniques* »

**Thème N°04 : les résultats des dispositifs**

Ce premier cadre interviewé nous annonce que sur le coup de l'application des procédures, les salariés réagissent mal « *ils réclament bien sûr leurs droit* » mais après ils diminuent leurs absences.

Par conséquent, selon lui, les résultats des dispositifs sont positifs, le taux diminue vers 10% et grâce aux procédures l'ensemble des ouvriers sont mit en garde.

Ce premier cadre interviewé estime qu'il n'existe pas de procédures plus adéquates pour combattre ce phénomène. Il dit « *on est dans la bonne voie et on envisage toujours de garder les même dispositifs* ».

Durant tout l'entretien, le conducteur de travaux principal n'a cessé de parler qu'en faveur de l'entreprise, lui qui a donné une bonne image de tout ce qui l'entoure en disant que tout est en main, or cela est loin d'être avéré car il déclare que l'entreprise est face à un taux d'absentéisme de 15%, ce qui n'est pas à négligé.

Il estime que les seuls facteurs de ce phénomène ne sont que d'ordre familial et social et par conséquent, l'entreprise n'est pas responsable des absences des employés. En revanche, on souligne que ce responsable se contredit en disant qu'il a de bonnes relations de travail avec les salariés et pour ce qui est de son style de commandement, il est toujours autoritaire avec eux.

Par ailleurs, des dispositifs fiables et efficaces sont en sa disposition pour faire face à ce phénomène social, et les résultats suite à leur application sont positifs ce qui induit une baisse du taux d'absentéisme vers 10%.

## 1-2 Analyse du deuxième cas

### Présentation de l'entretenu

- **Date de l'entretien** : 18/02/2013
- **Sexe** : Masculin
- **Age** : 42 ans
- **Situation familiale** : Marié
- **Nombre d'enfant** : 04
- **Lieu de résidence** : Bouira
- **Fonction occupée** : Gestionnaire administratif
- **Rang hiérarchique** : Cadre
- **Expérience dans le poste** : 11 ans
- **Trajectoire professionnel antérieure** : Gérant d'entreprise

### **Thème N°01 : L'absentéisme des salariés et ses raisons**

Notre deuxième interviewé est un responsable des ressources humaines, il nous déclare que le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise SAGC est de 30% mensuellement. Relatif au non sérieux des travailleurs. Ayant des conséquences négatives sur l'organisation.

Ce taux varie d'une période à une autre, et par conséquent il sélectionne l'été et l'hiver comme étant deux saisons où le niveau des absences est vraiment considérable « *c'est généralement dû aux fêtes, intempérie, récolte d'olive et le problème de transport* » souligne-t-il. Et il déclare aussi deux jours dans la semaine « *le Samedi et le Jeudi car on a des déplacements* »

Concernant les facteurs de leurs absences, il insiste sur le fait que c'est le non sérieux des salariés et par la suite il sélectionne d'autres causes qu'il ne peut pas négliger ; maladie, décès, mariage, route barrée, accident de travail, le problème de transport etc. Mais en revanche, il nie carrément que les conditions de travail ont une relation avec ce phénomène car les employés sont satisfaits à propos de cela, il fini par dire « *je défie n'importe qui dira le contraire* ».

Notre interviewé ajoute que dans certains cas, il existe des travailleurs qui ont droit à des autorisations de sortie ou bien d'absences mais pour cela, ils doivent ou il faut que leur causes soit vraiment valables « *maladie, décès d'un proche etc.* »

Pour les malices, il dit « *ils sont spécialistes dans ce genre de choses, dans la majorité des situations c'est sa maladie ou bien celle d'un membre de la famille, décès d'un proche.* » et il ajoute « *une fois, on eu affaire à un cas, où un salarié a falsifié son arrêt maladie, juste pour avoir des jours de maladie supplémentaires* »

### **Thème N°02 : Les relations socioprofessionnelles**

Les relations socioprofessionnelles qu'entretient ce cadre avec l'ensemble des salariés sont bonnes et même amicales, il ya un respect réciproque « *bien que je sois leur responsable mais j'ai pas vraiment le sentiment de supériorité, d'ailleurs, on mange ensemble* »

Toute fois, pour le style de commandement qu'il adopte envers eux est autoritaire, ce dernier étant nécessaire pour le bon fonctionnement des travaux et le respect des règles.

On remarque que notre deuxième interviewé se contredit aussi, car d'un coté, il nous annonce qu'il na pas le sentiment de supériorité mais de l'autre, son style de commandement est autoritaire.

### **Thème N°03 : Les dispositifs de lutte contre l'absentéisme**

Face aux absences des employés, des règles et des procédures de luttés sont multiples ; mise en demeure (absence de plus de 03jours) puis abondant de poste, des avertissements verbaux et écrits, des sanctions etc.

Par ailleurs, les mises en demeure, les avertissements verbaux sont les seuls dispositifs mis en œuvres.

### **Thème N°03 : Les résultats des dispositifs**

En parlant des réactions des salariés face aux procédures utilisé contre leurs absences, ce responsable nous annonce « *c'est presque tout le temps négatifs, ya des confrontations, ils réclament leurs droits* » et par conséquent les résultats des dispositifs ne sont pas vraiment bon « *ya pas une baisse du taux d'absentéisme vraiment considérable, le pourcentage est bouleversant* » dit-il.

Notre interviewé s'est bien et clairement exprimé et honnêtement en disant que le taux d'absentéisme atteint les 30%, relatif en premier lieu au non sérieux des salariés et par la suite à leur vie sociale et familiale, lui qui est sûr que les conditions de travail sont favorables et satisfaisables. Cependant, il nous a annoncé qu'un taux d'absentéisme aussi élevé chambarde complètement l'organisation et l'exécution des tâches et crée des troubles au sein de l'entreprise.

Cette peur n'est pas propre à ce responsable, car d'après les recherches qu'on a effectuées, on remarque que dans le monde entier, ce phénomène gagne du terrain. « La France est aussi championne du nombre de jours d'absences au travail. »<sup>(1)</sup>

Ce deuxième entretenu se contredit aussi en disant qu'il a de bonnes relations de travail avec l'ensemble des employés et qu'il n'a pas le sentiment de supériorité mais en revanche il nous déclare qu'il est autoritaire envers eux.

Dans le cadre des procédures de lutte dont-il dispose, ils ne sont pas favorables car il déclare que le taux d'absentéisme est toujours élevé et ne baisse pas.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail, ed AFNOR, Paris, 2009, p : 91.

### 1-3 Analyse du troisième cas

#### Présentation de l'entretenu

- **Date de l'entretien** : 20/02/2013
- **Sexe** : Masculin
- **Age** : 55 ans
- **Situation familiale** : Marié
- **Nombre d'enfant** : 05
- **Lieu de résidence** : Akbou
- **Fonction occupée** : Directeur régional
- **Rang hiérarchique** : Cadre
- **Expérience dans le poste** : 35 ans
- **Trajectoire professionnel antérieure** : Chef de projet

### **Thème N°01 : L'absentéisme des salariés et ses raisons**

Notre troisième et dernier entretien s'est effectué avec le directeur de l'entreprise, lui qui nous déclare n'avoir aucune idée sur le taux exacte de l'absentéisme « *aucune idée sur le taux mais je sais qu'il est trop élevé* » dit-il, et il continue « *les seuls responsables de cette catastrophe sont leur chefs direct, eux qui ne prennent pas les choses au sérieux* ». Il considère ce phénomène comme étant un fléau causant des dysfonctionnements organisationnel.

Généralement les absences sont fréquentes durant les saisons d'été et l'hiver. Il dit que « *c'est tout à fait logique car durant c'est deux saisons des événements se produisent ; fêtes, récolte d'olive, des grippes* » et il ajoute « *durant l'hiver les travailleurs tombent facilement et souvent malade* » en plus du problème de transports.

Pour justifier les absences, les salariés sont malins car ils trouvent toujours des ruses valables pour passer inaperçu et ne subir aucune punition. Ce directeur estime que face à leur annonce de décès, maladies... Il n'y a pas grand-chose à faire que de leur demander des justificatifs et des preuves.

### **Thème N°02 : les relations socioprofessionnelles**

Les relations socioprofessionnelles qu'il entretient avec les employés de l'entreprise sont bonnes « *je parle avec eux, je mange avec eux tout va bien concernant ça, j'ajoute que suis pas supérieure envers eux* ».

Pour ce qui concerne le style de commandement adopté avec eux, il est toujours autoritaire « *tous responsable se doit d'être ainsi avec leur équipe, j'ai toujours insisté sur ça* » il le considère comme étant la clé de la réussite et la bonne marche du travail.

Le directeur de l'entreprise se contredit lui aussi en disant qu'il n'a pas le sentiment de supériorité envers les salariés mais en revanche, il nous a souligné qu'il est toujours autoritaire avec eux.

### **Thème N°03 : les dispositifs de lutte contre l'absentéisme**

Pour mettre fin aux absences des salariés qui sont même répétitifs, l'entreprise dispose d'un ensemble de procédures : sanctions, envoi des mises en demeure, avertissements, jusqu'à des licenciements. Mais le premier rôle selon notre interviewé revient aux chefs. Il insiste « *les chefs de chantiers sont les seuls responsables du phénomène de l'absentéisme, eux qui ne sont pas sérieux dans l'application des lois et règles de l'entreprise* ».

Notre enquêté, nous déclare que « *je suis trop surchargé, et par conséquent, je ne suis pas vraiment branché sur ça, mais je suppose qu'elles sont toutes mises en application* ».

### **Thème N°04 : Les résultats des dispositifs**

Ce directeur de l'entreprise nous déclare qu'il y a toujours des moments de tension suite à la sanction ou bien à l'avertissement d'un travailleur qui s'est absenté « *ils n'aiment pas se sentir humilié* ».

Vis-à-vis des résultats relatifs au taux d'absentéisme, et ce, en conséquence avec l'application des procédures, il n'a aucune idée sur ce point, lui qui dit que « *les absences y a toujours trop mais la fréquence je ne sais pas, c'est le responsable du personnel qui s'occupe de ça* »

Pour finir le directeur nous annonce « *les procédures actuelles vont changer* », il rajoute « *des modifications et de nouvelles procédures seront appliquées, et on ira même jusqu'à la sélection que ça soit du côté des chefs ou bien du côté des employés* ».

Notre enquêté est totalement pris par d'autres tâches, lui qui est le directeur de l'entreprise et le responsable du projet, et pour ce, il nous déclare clairement qu'il n'a aucune idée sur le niveau des absences mais en revanche il observe est déduit.

Il tient pour seul responsable de ce phénomène sociale les chefs direct, eux qui offrent des autorisations de sortie et d'absences à chaque fois qu'un salarié le demande. Mais toutefois, il ne met pas à l'écart les préoccupations que chacun a l'extérieure de l'entreprise (la vie sociale et familiale).

Pour les relations socioprofessionnelles, on remarque que même ce directeur de l'entreprise se contredit, car d'un coté il estime qu'il a de bonnes relations de travail et qu'il n'a pas le sentiment de supériorité envers eux mais de l'autre coté, il déclare qu'il est autoritaire avec eux.

En abordant le sujet des dispositifs de lutte, il été gêné car cela ne figure pas parmi ses premières préoccupations. En revanche, ceci ne l'empêche pas de conclure d'après ses observations et les réunions effectuées avec les responsables, que les absences ne diminuent pas et par conséquent le taux d'absentéisme est le même.

## **2- Analyse générale des entretiens**

L'analyse générale constitue un catalyseur à toute recherche, elle va revêtir les points les plus importants en se basant sur une comparaison des différents entretiens. Ainsi on va développer tous les points qui n'ont pas été cités dans l'analyse de cas par cas.

### **Les points de vue sur l'absentéisme différent**

Deux responsables sur trois expriment clairement et honnêtement y être confronté au phénomène de l'absentéisme, et ce, avec un pourcentage trop élevé et qui doit être pris au sérieux, lui qui génère un réel dysfonctionnement organisationnel.

L'absentéisme est considéré comme étant un révélateur du fonctionnement de l'entreprise, de l'intérêt que lui portent les salariés, mais aussi de l'état de santé globale d'une population, l'absentéisme étant devenu un problème de société. Plutôt que d'accabler les absents, il devient urgent d'identifier ce qui révèle cette désaffection (désintéressement) et de trouver les moyens adaptés à chaque situation.

### **L'absentéisme périodique, relatif beaucoup plus à la vie sociale des ouvriers plutôt qu'aux conditions de travail**

Tous les responsables arbitrent sur qu'un seul facteur de l'absentéisme correspondant à la vie sociale des salariés, leur situation familiale, en se justifiant du fait qu'il n'y a que deux saisons où le taux est élevé « étés et hivers » les fêtes, récoltes d'olives, travaux de communauté constituent les causes essentielles des absences et de l'indisponibilité au travail.

Pour ce qui est de la vie au sein de l'entreprise, relative aux conditions de travail, nos trois enquêtés se réunissent au tour de la même idée « tous le monde est satisfaits », car ils accordent plus d'importance à la question liée aux conditions de travail, qui sont parmi les facteurs indispensables pour la survie de l'entreprise et sa bonne santé économique et sociale.

### **Le manque d'attention porté à l'absentéisme et l'inefficacité des dispositifs de luttés adoptées par les responsables contre ce phénomène social, génère l'augmentation du taux d'absentéisme**

Les responsables de la Sarl SAGC ne prêtent pas beaucoup d'attentions au phénomène de l'absentéisme bien que des dispositifs de lutte sont multiples mais ils ne les adoptent pas, et par conséquent le taux est toujours considérable et connaît une croissance inquiétante dans l'échèle de pourcentage lui qui est estimé à 30% selon deux de nos interviewés.

Avertir les salariés qui se sont absentés n'est pas toujours suffisant et n'abouté pas aux résultats souhaités, Et par conséquent, il serait temps d'appliquer la loi qui est comme suite :

Selon le règlement intérieur de l'entreprise relatif à l'article 06 :<sup>(1)</sup>

- la direction sera directement avertie de toute absence pour maladie ou accident du travail ; cette absence devra en outre être justifiée par la transmission, dans les 48 heures, d'un certificat médical indiquant la durée de l'absence.
- Toute absence doit donner lieu à des défalcatons sur salaire, sauf cas prévus par la législation en vigeurs.
- Les absences et les retards réitérés non justifiées et non autorisées peuvent donner lieu à des sanctions.

---

<sup>1</sup> Le règlement intérieur de l'entreprise SAGC.

### **3- Vérification de l'hypothèse :**

Après avoir analysé les données de notre deuxième technique de recherche qui est « l'entretien », on procède à la vérification de notre troisième hypothèse qui est :

**« Les dispositifs mis par les responsables de l'entreprise diminuent le taux de l'absentéisme »**

En analysant les données de nos trois entrevues, on constate que l'entreprise est réellement confrontée au phénomène de l'absentéisme atteignant un taux de 30% selon le gestionnaire administratif.

Deux de nos enquêtés relient les motifs d'absences à la vie sociale des salariés, à l'inverse du directeur de l'entreprise qui souligne que c'est avant tout dû à l'irresponsabilité des chefs directs.

Pour faire face à ce phénomène social touchant l'entreprise, les responsables disposent d'un ensemble de procédures et de dispositifs qu'ils mettent en places, dont on trouve « les mises en demeure, les avertissement etc. »

Mais en revanche, deux de nos responsables interviewé annoncent que leurs procédures de lutte contre l'absentéisme ne sont pas favorables et que le taux d'absentéisme reste toujours aussi élevé et ne diminue pas.

De cela, on déduit que les dispositifs de lutte qu'adoptent les responsables de l'entreprise ne diminuent pas le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise. Et par conséquent, notre hypothèse est infirmée.

### **Conclusion :**

L'absentéisme au travail est un phénomène qui coûte cher aux entreprises et touche sévèrement leur productivité, et par conséquent les managers doivent faire face et étudier sérieusement ce phénomène social afin de le cerner et le réduire.

Notre analyse a mis en lumière que l'entreprise SAGC est réellement confrontée au phénomène de l'absentéisme avec un pourcentage élevé. Cependant, en dépit des dispositifs qu'adoptent les responsables de l'entreprise pour le faire diminuer ils échouent car le taux reste toujours le même.

De ce fait, on conclut que notre hypothèse est infirmée, c'est-à-dire que les dispositifs mis en place par les responsables de l'entreprise ne diminuent pas le taux de l'absentéisme.

**En revanche, on tient à ajouter qu'après avoir effectué les entretiens avec les responsables, ces derniers ont pris conscience de leurs états, et des changements sont survenus, de nouvelles mesures ont été adoptées, sur tous les plans ; le recours à la sélection des bons éléments, les sanctions, des avertissements écrits etc.**

# Conclusion générale

## **Conclusion générale**

Selon notre étude effectuée au sein de la Sarl SAGC, on a conclu que la survie de l'entreprise et sa bonne santé dépend de trois facteurs : de son aptitude à une bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité de créer et entretenir un bon climat social pour ces salariés. Seulement les deux premiers facteurs ne peuvent avoir lieu qu'en présence du troisième facteur.

L'absentéisme au travail est un phénomène hétérogène dont les caractéristiques sont propres à chaque entreprise, il peut être quantifié mais les absences inévitables et évitables sont difficiles à identifier. Ses causes sont liées à des raisons personnelles et professionnelles ; problème de santé, vie familiale, manque de motivation, difficultés relationnelles au travail etc.

Quant aux actions visant à la réduction de l'absentéisme au travail, elles doivent être intégrées dans les préoccupations principales de l'entreprise. Notamment l'absentéisme lié à l'état de santé, il doit être intégré dans la politique globale de l'entreprise, dans la gestion des ressources humaines et dans les actions de prévention de la santé.

Les conséquences d'un tel phénomène social pour l'entreprise sont nombreuses : remplacement, formation d'intérimaires (remplaçants), heures supplémentaires, désorganisation interne, baisse de production..., les quels génèrent des coûts importants. Et pour cela, mettre fin à ce phénomène doit être une préoccupation primordiale pour tout types d'entreprise.

# La liste bibliographique

## *Bibliographie*

### **I- La liste des ouvrages méthodologique :**

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, éd Casbah, Alger, 1997.
2. BERTHIER Nicole, Les techniques d'enquête en science sociale (méthodes et exercices corrigés), 2<sup>ème</sup> éd, Armand Colin, Paris, 2006.
3. COMBESSIE Jean-Claude, La méthode en sociologie, éd Casbah, Alger, 1996.
4. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> éd, Dalloz, 2001.
5. MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, Les méthodes des sciences humaines, 1<sup>er</sup> édition, P.U.F, Paris, 2003.
6. MUCCHIELLI Alex, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, éd Armand Colin, Paris, 2002.
7. QUIVY Raymond, Manuel de recherche en sciences sociale, éd Dunod, Paris, 1988.

### **II- La liste des ouvrages sociologique :**

1. AGUILAR Michael, L'art de motiver, éd Dunod, Paris, 2009.
2. AUBERT Nicole, Diriger et motiver (art et pratique de management), éd d'organisation, 1996-2002.
3. BREARD Richard – PASTOR Pierre, De l'individu à l'équipe (techniques et outils de management), éd Liaison, 1999.
4. DE COSTER Michel, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> éd, De Boeck Université, Paris, 1999.
5. FAYOL Henri, Administration industrielle et générale, éd Enag, Paris, 1990.
6. FENOUILLET Fabien, La motivation, éd Dunod, Paris, 2003.
7. FRASER T.M., Stress et satisfaction au travail (étude critique), éd Bureau International du Travail, Genève.
8. JEAN PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> éd, Armand Colin, Paris, 2002.

9. LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5 éd Lextenso, 2011-2012.
10. MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail (de l'étude à l'analyse), éd Afnor, Paris, 2009.
11. PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004.
12. PLAN Jean-michel, Théories des organisations, éd Dunod, Paris, 2000.
13. ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, éd Economica, Paris, 1996.
14. SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, Organisation et gestion de l'entreprise, éd Berti, Alger, 2007.
15. THENENHAUS M, méthodes statistiques en gestion, éd Dunod, 1994.
16. VATTEVILLE E, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, éd Economica, Paris, 1985.

### **III- La liste des dictionnaires :**

- 1- BOUDON Raymond et autres, Dictionnaire de sociologie, éd Larousse, Paris, 2003.
- 2- MUCCHIELLI Alex, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, éd Armand Colin, Paris, 2002.
- 3- NORBERT Sillamus, Dictionnaire de sociologie, éd Larousse, Paris, 1999.
- 4- SILLAMY Norbert, Dictionnaire de la psychologie, éd Larousse, Paris, 2003.

#### **IV- Les sites internet :**

1- [halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\\_Dumas\\_pour\\_L\\_Harmattan.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf)

2- [http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS\\_FR\\_new.htm](http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS_FR_new.htm)

3- [http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow=26951597](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=26951597)

4- [halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\\_Dumas\\_pour\\_L\\_Harmattan.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf)

5- <http://www.memoireonline.fr>

6- <http://www.pme-dz.com/absenteisme-et-indiscipline-au-travail>

7- [www.Larousse.fr/dic/fr/dgs](http://www.Larousse.fr/dic/fr/dgs).

# **Le guide d'entretien**

## **Thème N° 01 : L'absentéisme des salariés et ces raisons**

- Le taux de l'absentéisme au sein de l'entreprise.
- Les périodes où le taux est estimé élevé.
- Les motifs des absences.
- Les malices des salariés (ruses).
- Le point de vue.

## **Thème N°02 : Les relations socioprofessionnelles**

- Les relations entretenues avec les salariés.
- Le style de commandement.

## **Thème N° 03 : Les dispositifs de lutte contre l'absentéisme**

- les dispositifs dont dispose l'entreprise.
- Les dispositifs les plus utilisés.

## **Thème N° 03 : Les résultats des dispositifs**

- La réaction des ouvriers vis-à-vis des procédures.
- Les résultats positif ou négatif.
- Le taux après l'application des procédures.
- Garder ou changer de dispositif.

# Le questionnaire

## *I/ Caractéristiques personnelle :*

-1- Sexe :

Féminin

Masculin

-2- Age : .....

-3- Situation matrimoniale :

Célibataire

Marié

Divorcée

-4- Nombre d'enfants : .....

-5- Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Lycée

Universitaire

-6 L'ancienneté dans l'entreprise : .....

-7- Le statut professionnel :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

-8- Votre fonction : .....

## ***II/ La satisfaction professionnelle :***

-9- Votre revenu mensuel est de :

(20000-30000) DA

(31000-41000) DA

(42000-52000) DA

53000 DA et plus

-10- Etes-vous satisfait de votre salaire ?

Oui

Moyennement

Non

-11- Etes-vous satisfait des conditions de travail dans les quelles vous travaillez ?

Oui

Un peu

Non

-12- Trouvez-vous du plaisir à accomplir votre travail ?

Oui

Non

Parfois

-13- Votre entreprise met-elle en disposition des avantages sociaux ?

Oui

Non

Si oui, les quels ?

Restauration

Transport

Primes

Formations

### ***III/ Relations socioprofessionnelle :***

-14- Le style de commandement de votre chef direct est :

Trop strict

Adapté

Relâchée

Autres précisez .....

.....

-15- Vos relations avec votre chef direct sont-elles :

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

-16- Votre Directeur régional (chef de projet) vous offre-t-il la possibilité de le rencontrer pour parler de vos projets et problèmes ?

Fréquemment

Parfois

Jamais

-17- Quelle est la qualité des rapports avec votre Directeur régional ?

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

-18- Avez-vous de bonnes relations avec vos collègues de travail ?

Oui

Non

Parfois

***IV/ La vie sociale du salarié :***

-19- Lieu de résidence :.....

-20- Etes-vous hébergé par l'entreprise ?

Oui

Non

-21- vous arrivez à subvenir à vos besoins (consommations, matériels...) et ceux de votre famille ?

Oui

Non

Moyen

-22- Avez-vous un autre travail ?

Oui

Non

Si oui, le quels ?.....

.....

-23- Avez-vous un problème de transport ?

Oui

Non

Parfois

Expliquez .....

.....

.....

***VI/ L'absence des salariés :***

-24- Vous arrive-t-il de vous absenter :

Souvent

Rarement

Jamais

-25- pour quels motifs :

Conflit au sein de l'entreprise

Raisons de santé

Situations familiale

Travaux de communauté

Rotes barré

Par habitude

Accident de travail

Autre précisez .....

.....

.....

-26- Vous arrive-t-il de prendre en charge la tâche de votre collègue absent ?

Oui

Non

Parfois

-27- Vous le faite avec :

Plaisir

Mécontentement

Autre précisez .....

.....

-28- Avez-vous déjà pris un congé de maladie ?

Oui

Non

Si oui, combien de fois ?.....

.....

les

annexes

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département de Sociologie**

**Thème**

**L'absentéisme au sein de l'entreprise**

### **Le Questionnaire**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master 2 et à fin de collecté les informations nécessaires à la réalisation de ce travail, nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec précision.

Nous tenons à vous rassurer que les informations fournies ne seront utilisées que dans le cadre de recherche et qu'à des fins scientifique, par ailleurs l'anonymat vous est garanti.

M<sup>elle</sup> BOUAKIL.

## Tableaux des annexes

**Tableau N°01 : le revenu mensuel**

<b>Salaire en DA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>] 20000 – 30000]</b>	60	47.61%
<b>[ 31000 – 41000]</b>	32	25.39%
<b>[ 42000 – 52000]</b>	25	19.84%
<b>[53000 et plus</b>	09	7.14%
<b>Total</b>	126	100

**Tableau N°02 : l'acquisition des avantages sociaux**

<b>Avantages sociaux</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	126	100
<b>Non</b>	00	00
<b>Total</b>	126	100

**Tableau N°03 : la nature des avantages sociaux**

<b>Types</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Restauration</b>	126	59.43%
<b>Transport</b>	66	31.13%
<b>Prime</b>	20	9.43%
<b>Formation</b>	00	00%
<b>Total</b>	212	100

**Tableau N°04 : Les problèmes de transport**

<b>Problème de transport</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	61	48.41%
<b>Non</b>	37	29.36%
<b>Parfois</b>	28	22.22%
<b>Total</b>	126	100%

**Tableau N°05 : Héberger par l'entreprise**

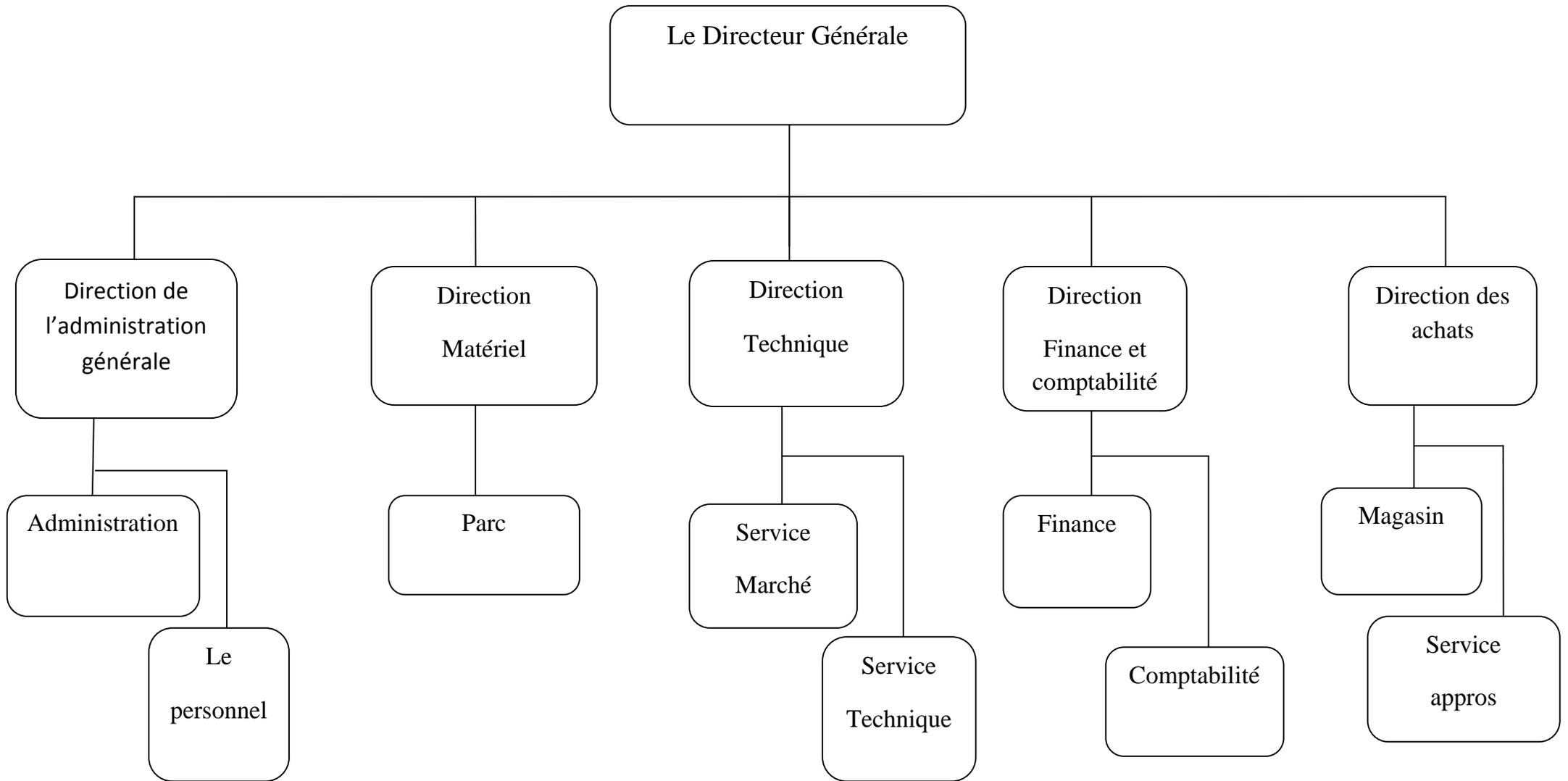
<b>Héberger</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	60	47.61%
<b>Non</b>	66	52.38%
<b>Total</b>	126	100%

**Tableau N°06 : Les motifs des absences**

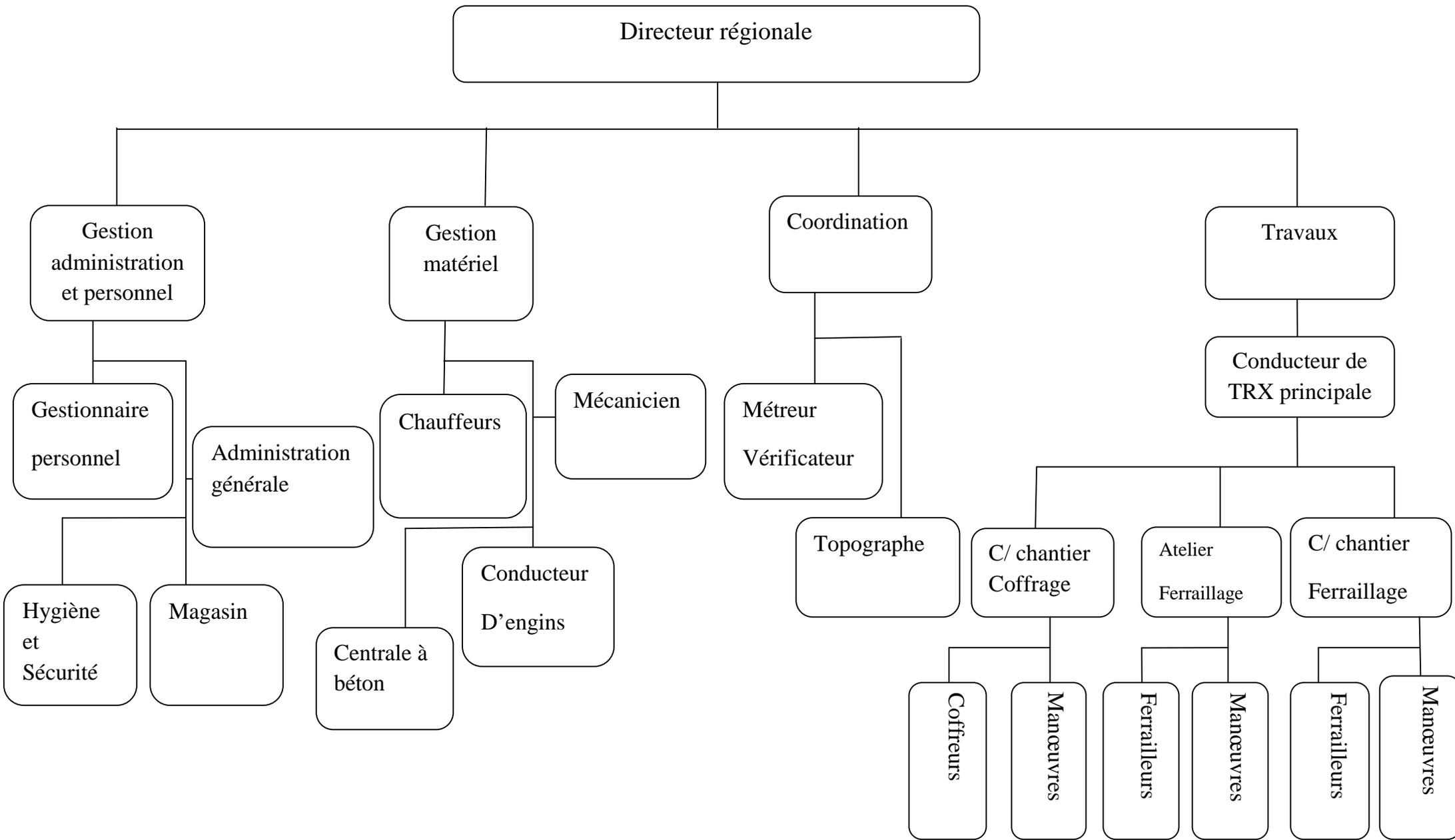
<b>Motifs d'absence</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Raisons de santé et situations familiale.</b>	16	21.05%
<b>Raisons de santé, situations familiale et routes barrée.</b>	12	15.78%
<b>Situations familiale.</b>	09	11.84
<b>Raisons de santé, situations familiale et travaux de communauté.</b>	06	7.89%
<b>Raisons de santé, situations familiales, travaux de communauté et routes barrée.</b>	03	3.94%
<b>Raisons de santé et routes barrée</b>	01	1.31%
<b>Conflit au sein de l'entreprise, raisons de santé, situations familiale et travaux de communauté.</b>	02	2.63%
<b>Raisons de santé, situations familiale, travaux de communauté et accident de travail.</b>	01	1.31%
<b>Raisons de santé et routes barrée.</b>	01	1.31%
<b>Conflit au sein de l'entreprise et situations familiale.</b>	01	1.31%
<b>Conflit au sein de l'entreprise et raisons de santé.</b>	03	3.94%
<b>Conflit au sein de l'entreprise, raisons de santé et situations familiale.</b>	01	1.31%

<b>Situations familiale et travaux de communauté.</b>	02	2.63%
<b>Raisons de santé</b>	07	9.21%
<b>Raisons de santé, situations familiales, routes barrée et accident de travail.</b>	02	2.63%
<b>Conflit au sein de l'entreprise, raisons de santé, situations familiale, travaux de communauté, routes barrée, par habitude et accident de travail.</b>	01	1.31%
<b>Raisons de santé, situations familiale et accident de travail.</b>	01	1.31%
<b>Raisons de santé et accident de travail.</b>	01	1.31%
<b>Raisons de santé, situations familiale, travaux de communauté et accident de travail.</b>	02	2.63%
<b>Conflit au sein de l'entreprise, raisons de santé et travaux de communauté.</b>	01	1.31%
<b>Situations familiale et routes barrée.</b>	02	2.63%
<b>Conflit au sein de l'entreprise.</b>	01	1.31%
<b>Total</b>	76	100%

# Organigramme de l'entreprise SAGC « La Direction générale »



# Organigramme de l'entreprise SAGC « Direction régionale – Bejaia – »



# Table des matières

# *Table des matières*

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des tableaux d'analyse statistique**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux des annexes**

**Tableau des abréviations**

**Sommaires**

**Introduction générale .....1**

**Partie théorique**

**Chapitre I : la cadre méthodologique de la recherche.....4**

1- Les raisons du choix du thème.....4

    2- Les objectifs de la recherche.....4

3- La problématique.....5

4- Les hypothèses.....8

5- Définition des concepts.....9

6- Les méthodes et les techniques utilisées.....11

    6-1 Les méthodes utilisées.....11

        6-1-1 La méthode quantitative.....11

        6-1-2 La méthode qualitative.....11

    6-2 Les techniques utilisées.....11

        6-2-1 La technique du questionnaire.....12

            Les questions dichotomiques.....12

            Les questions à choix multiples.....12

        6-2-2 Le guide d'entretien.....13

            La technique de l'analyse de contenu.....13

            L'analyse thématique.....13

            L'analyse longitudinale.....13

7- La population d'étude.....14

8- La pré enquête.....14

9- Le déroulement de l'enquête.....15

10- Les problèmes rencontrés.....15

<b>Chapitre II : Absentéisme, états de connaissances.....</b>	<b>17</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>18</b>
<b>Section 01 : Définition de l’absentéisme.....</b>	<b>19</b>
1- Les différentes terminologies du concepts d’absentéisme.....	19
2- Le choix lexical pour présenter les absences en entreprise.....	21
3- Les composantes de l’absentéisme.....	22
4- Les formes de l’absentéisme.....	23
4-1 L’absentéisme « normal ».....	23
4-1-1 Il existe un absentéisme irréductible.....	23
4-1-2 Il existe un absentéisme autorisé.....	23
4-1-3 Il existe un absentéisme utile.....	24
4-2 L’absentéisme « moral ».....	25
4-3 L’absentéisme « subi ».....	25
4-4 L’absentéisme « choisi ».....	25
4-5 L’absentéisme « contraint ».....	26
5- La mesure du taux d’absentéisme.....	26
<b>Section 02 : Les théories explicatives de l’absentéisme.....</b>	<b>28</b>
1- La théorie de besoins de ABRAHAM Maslow.....	28
2- La théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG.....	31
3- La théorie « X et Y » DOUGLAS de MAC Gregor.....	32
<b>Chapitre III : Absentéisme, réalité du phénomène.....</b>	<b>34</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 01 : Eventail des causes et des conséquences de l’absentéisme .....</b>	<b>36</b>
1- Les facteurs générateurs de l’absentéisme.....	36
1-1 Facteurs sociodémographiques.....	36
1-2 Facteurs organisationnels.....	39
1-3 Facteurs relatif à l’emploi.....	41
1-4 Facteurs relatif aux politiques de gestion de l’absence.....	46
2- Etats de santé, origine de l’absentéisme au sein de l’entreprise.....	47
2-1 Les abus, mythe ou réalité.....	47
2-1-1 Origine de l’absence d’après les salariés.....	48
2-1-2 Les abus sont une réalité.....	49
2-1-3 Les professionnels de l’absentéisme.....	49
2-1-4 Les abus ; une notion plus complexe qu’elle en a l’air.....	50

2-2 La maladie ; notion à préciser.....	50
2-3 L'arrêt, indicateur de santé au travail.....	52
2-3-1 Le travail et la santé.....	52
2-3-2 Le travail et ses effets indirects sur la santé.....	53
3- Les impacts du phénomène de l'absentéisme.....	53
3-1 Répercussion de l'absentéisme sur l'entreprise.....	53
3-2 Répercussion de l'absentéisme sur le côté social.....	54
<b>Section 02 : Eventail des solutions de lutte contre l'absentéisme.....</b>	<b>56</b>
1- Cinq règles d'or à suivre pour répondre à l'absentéisme.....	56
1-1 Interroger ses propres réflexes.....	56
1-2 Adapter la repense au contexte de l'entreprise.....	56
1-3 Prévenir l'absentéisme.....	57
1-4 Ne pas banaliser les absences.....	57
1-5 Avoir en permanence en tête la question de la motivation.....	57
2- Les commandements essentielles contre l'absentéisme.....	58
2-1 Se focaliser sur certains types d'absences.....	58
2-2 Agir sur le long terme.....	58
2-3 Adopter une réflexion en amont à l'investissement consenti.....	58
2-4 Adopter une bonne communication.....	59
2-5 Mobiliser tous les acteurs de l'entreprise.....	59
2-6 Evaluer l'efficacité du plan d'action dans la durée.....	59
 <b>Partie pratique</b>	
<b>Chapitre IV : Présentation de l'organisme et vérification des hypothèses.....60</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>61</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....62</b>	
1- Présentation de la direction générale.....	62
1-1 Rédaction des statuts.....	62
1-2 L'immatriculation au registre du commerce.....	63
1-3 Le secteur d'activité de la société.....	63
1-4 Déclaration d'existence.....	64
1-5 Activité de la Sarl SAGC.....	65
2- Présentation de la direction régionale.....	69

<b>Section 02 : Analyse, interprétation et vérification des deux premières hypothèses.....</b>	<b>70</b>
1- Les caractéristiques personnelles des salariés.....	70
2- Analyse et interprétation des résultats.....	75
2-1 La première hypothèse.....	75
2-2 La deuxième hypothèse.....	83
3- Vérification des deux hypothèses.....	89
4- Conclusion.....	92
<b>Section 03 : Etude, analyse et vérification de la troisième hypothèse.....</b>	<b>93</b>
1- Analyse cas par cas.....	93
1-1 Analyse du premier cas.....	93
1-2 Analyse du deuxième cas.....	97
1-3 Analyse du troisième cas.....	101
2- Analyse générale.....	105
3- Vérification de l'hypothèse.....	107
4- Conclusion.....	108
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>110</b>
<b>Résumé en Français, Arabe et Anglais.....</b>	<b>112</b>
<b>La liste bibliographique.....</b>	<b>114</b>
I- La liste des ouvrages méthodologique.....	114
II- La liste des ouvrages sociologiques.....	114
III- La liste des dictionnaires.....	115
IV- Les sites internet.....	116
<b>Table des matières.....</b>	<b>117</b>
<b>Les annexes.....</b>	<b>119</b>



# Résumé

## Résumé :

L'absentéisme sous ses différentes formes est une conduite qui se caractérise par des absences répétées dans le lieu de travail, définie par la répartition et la durée des absences sur une période donnée dans une entreprise.

L'analyse des théories en la matière ainsi que notre investigation au sein de la Sarl SAGC nous ont amené à traiter différentes pistes des facteurs de l'absentéisme, lié d'un côté à l'environnement et au contexte de l'entreprise, et de l'autre, à la vie sociale. Au terme de cette étude il apparaît qu'il est nécessaire de mettre en place un système de lutte rigoureux contre l'absentéisme, en utilisant des méthodes de dissuasion (avertissement), de motivation et satisfaction des employés, pour le bien être de tous.

## تلخيص:

التغيب بمختلف أنواعه، عبارة عن سلوك متكرر في زمن معين و لمدة معينة في الوسط المهني. في إطار تحليل مختلف النظريات الخاصة بهذا الموضوع و إضافة إلى البحث المهني الذي قمنا بإجرائه في مؤسسة SAGC, فقد تناولنا مختلف العوامل المسببة للتغيب المهني و التي قد تكون ناجمة عن الضرر و ف بالعمل داخل المؤسسة و الحياة الاجتماعية (الأسرية) و الضرر و ف الصحية. و لمعالجة هذه المحيطة الظاهرة توصلنا إلى عدة نتائج اثر القيام بهذه الدراسة أهمها: وضع نظام صارم يقلل من نسبة التغيب المهني داخل المؤسسة (الإنذار) و إجراءات تحفيزية و إرضاء العامل، و هذا لصالح الجميع (العامل و المؤسسة).

## Abstract :

Absenteeism with all differences types is a habit that comes from repeated absence from work. Definite with repartition and duration of absence of a period.

The analyze of theories and our investigation in SAGC, we found the ways and factor of absenteeism are related to the environment, context of the enterprise and social life. In the end of the etude we found out those using methods of warning, motivation and satisfaction of employs, for the good of every one.