

Université Abderrahmane mira Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème

**L'impact de l'absentéisme sur la motivation au
travail**
Cas pratique, Les moulins de la Soummam Sidi-Aïch.

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie,
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Réalisé par :

KHALFI Samir

Encadré par :

Dr CHERRAD Hichem

Année universitaire :

2014/2015



REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadreur de mémoire Monsieur CHERRAD Hichem. Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé. J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, « Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ». Je remercie mon frère, et mes sœurs pour leur encouragement.

Je remercie très spécialement Fouzia et Zahra qui ont toujours été là pour moi.

Enfin, J'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce travail et durant tout mon parcours universitaire.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

KHALFI Samir.



DEDICACES

Je dédie ce travail à :

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

A mon frère et Sœur : NASSIM, SABRINA, SAMIRA et ma petite sœur AMEL.

A mes chers amies FOUFOU, YAYA et BILY.

A toute la promotion sociologie en particulier mes amis(e) qui m'ont très bien entourés.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail et surtout à l'équipe de la direction des ressources humaines au sein de l'entreprise « Les moulins de la Soummam Sidi Aïch ».

Avec tout mes sentiments de reconnaissance et de gratitude.

KHALFI Samir.

Sommaire

SOMMAIRE

-Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix de thème	4
2. Les objectifs de la recherche	4
3. La problématique	5
4. Les hypothèses	7
a. Formulation des hypothèses	7
b. Discussion des hypothèses	7
5. La définition des concepts et mots clés.....	8
6. La méthode utilisée	11
6.1. La méthode utilisée	11
6.2. La technique utilisée	12
6.3. L'analyse thématique	12

Chapitre II : Le cadre théorique de la recherche

Section I : L'absentéisme au travail

1. Définition de l'absentéisme au travail.....	14
2. La mesure de l'absence	15
3. Les causes de l'absence : Approche et modèle	18
a. L'approche individuelle.....	19
a.1. L'absentéisme et la satisfaction au travail	21
a.2. L'absentéisme et le stress au travail	24
a.3. L'absentéisme et d'autres caractéristiques individuelles	26
b. L'approche Psycho-social	30
c. L'approche économique	36

Section II: La motivation au travail

1. La définition de la motivation	38
2. La typologie de la motivation	39
2.1. La motivation finale	39
2.2. La motivation instrumentale	39
2.3. La motivation de suivi	40
2.4. La motivation obsessionnelle	40
3. Les caractéristiques de la motivation	40
4. Les stratégies motivationnelles	44
5. Les facteurs de la motivation au travail	44
5.1. La rémunération	45
5.2. La structure de la rémunération	46
6. Climat socioprofessionnelle	47
7. L'organisation du travail	48
8. Les théories de la motivation	49
8.1. Les théories de l'école scientifique au travail	49
8.2. Les théories de l'école de relations humaines	51

Partie pratique

Chapitre III : Le cas pratique de la recherche

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation de l'entreprise : Les moulins de la Soummam (SPA).....	62
a. Historique.....	62
b. Présentation de la filiale.....	62
c. Présentation organique de l'entreprise et ses missions.....	63
2. Les différentes fonctions de la filiale.....	64

Section II : Les données personnelles des cadres étudiés.

1. Caractéristiques de la population d'enquête.....	66
2. L'analyse de la première hypothèse.....	70
3. L'analyse de la deuxième hypothèse.....	72
4. Vérification des hypothèses.....	79
5. Discussion des hypothèses.....	81

- _ Conclusion.
- _ Liste bibliographique.
- _ Les annexes.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	la répartition des enquêtés selon l'âge	66
02	la répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction	67
03	la répartition des enquêtés selon le sexe	67
04	répartition des enquêtés selon leur situation matrimoniale	68
05	la répartition des enquêtés selon le nombre d'enfants à charge	69
06	la situation des enquêtés par rapport au lieu de résidence	70
07	l'influence des congés maladies sur la catégorie cadres	71
08	la participation de la prise de décision au sein de l'entreprise	72
09	le degré de prise en considération de leurs idées par l'entreprise	73
10	le degré d'autonomie au travail	73
11	la volonté d'occuper un poste de responsabilité	74
12	bénéfice d'une promotion et de récompenses au sein de l'entreprise	75
13	l'influence du salaire sur la satisfaction ou l'insatisfaction du poste	76
14	les primes accordées par l'entreprise	77
15	leur importance pour les conditions de travail	78

Introduction

Introduction

L'absentéisme est une problématique à part entière dans les collectivités territoriales, face à laquelle il n'existe pas de solution type. Cependant, l'analyse des théories en la matière ainsi que l'exploitation des résultats d'une enquête menée sur le terrain nous ont amené à traiter des différentes pistes qu'une organisation peut suivre pour lutter contre le phénomène.

L'absentéisme est un problème persistant pour les entreprises. Il est le révélateur de dysfonctionnements divers affectant la capacité des salariés d'être présent au travail alors même que cette présence est requise. Un absentéisme trop élevé perturbe le fonctionnement de l'entreprise. Sa performance en souffre. Des marchés peuvent être perdus, des marchandises livrées en retard, des services peuvent également ne pas être rendus à l'instant où ils devaient l'être. Pour les responsables opérationnels et ceux des ressources humaines, comme pour l'encadrement de proximité (les chefs d'équipes), l'absentéisme se révèle un véritable problème. Il faut remplacer au personnel, former en vitesse de nouveaux arrivants, combler par des emprunts les salariés manquants. L'absentéisme représente toujours un coût, un manque à gagner ou une perte d'image. Il n'est pas sans risque pour la performance d'organisations qui ont pris l'habitude de fonctionner en flux tendu et calculent au plus juste leurs effectifs.

En fait, l'absentéisme concerne l'ensemble des fonctions des organisations modernes : les ressources humaines mais aussi tout ce qui concourt aux performances économiques et opérationnelles (ainsi qu'à la qualité du service). L'absentéisme est donc étroitement impliqué dans ce que l'on entend traditionnellement par la performance et l'efficacité.

L'absentéisme n'est donc pas simplement une question de gestion des effectifs. Plus significativement, la présence ou l'absence des salariés au travail conditionne la performance effective de l'entreprise. L'absentéisme témoigne des défaillances ou de la réussite des processus de mobilisation du travail.

Motivation est considérée comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

Pour bien comprendre notre objet de recherche et de répondre à notre problématique, c'est cette introduction que nous avons adopté un plan de travail qui comporte les chapitres suivants:

Chapitre I: à pour objet de présenter le cadre méthodologique de la recherche qui consiste à donner d'abord la problématique, les hypothèses ensuite la définition des concepts puis les raisons et les objectifs du choix du thème, enfin la démarche méthodologique de la recherche.

Chapitre II: à pour objectif de présenter le cadre théorique de la recherche qui est devisé en deux sections: la première section concerne l'absentéisme au travail (les mesures de l'absence, les causes de l'absentéisme), la deuxième section comprend la typologie de la motivation ainsi que les théories de motivations.

Chapitre III: ce chapitre présente le cadre empirique qui est divisé en deux sections: la première section contient la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième englobe l'analyse et interprétation des données. Enfin, nous avons clôturé notre travail avec une conclusion qui résume les effets principaux de notre recherche.

Chapitre I :
Le cadre méthodologique
de la recherche.

Ce chapitre est réservé pour la présentation des différentes étapes et techniques méthodologiques utilisées durant l'élaboration de notre recherche, ainsi que les motivations du choix du thème, et l'objectif général de la recherche.

1- Les raisons du choix du thème :

Parmi les raisons qui nous ont poussées à choisir ce thème, on a :

Notre sujet de recherche s'articule sur l'absentéisme au travail. C'est un sujet d'actualité qui persiste dans tous les types d'organisations, en plus de cela un personnel absent veut dire l'absence de service et l'insatisfaction de la clientèle, c'est-à-dire que toute personne peut être touchée par ce phénomène, notamment quand il s'agit d'une absence dans le milieu sanitaire.

Nos lectures, en effet, nous ont conduites vers le sujet précédemment cité. Mais c'est après maintes réflexions et une observation minutieuse du terrain, que nous avons fait le choix, qui n'est point fortuit, de travailler sur un thème à la fois sensible et délicat, qui peu être formulé comme suit : ***l'impact de la motivation sur l'absentéisme au travail : Etude pratique, Les moulins de la Soummam Sidi-Aich.***

2- Objectif de la recherche:

Notre objectif de cette recherche est d'éclairer le rôle que joue la motivation par rapport à l'absentéisme dans une entreprise.

3- La Problématique :

L'Absentéisme au sein d'une entreprise est un réel problème qu'il ne faut pas prendre à la légère, et toutes les entreprises peuvent le confirmer.

Aujourd'hui l'entreprise est perçue et jugée sur plusieurs volets ; on parle de la performance, de la flexibilité et de la productivité. Pour atteindre ces caractéristiques, l'entreprise doit faire recours à plusieurs moyens humains qui jouent un rôle fondamental d'où l'obligation d'accorder une grande importance à la fonction des ressources humaines qui fait fasse à plusieurs phénomènes au sein de l'entreprise, ces derniers sont la démotivation. La non intégration, la non satisfaction qui mène à l'absentéisme¹.

L'absentéisme constitue un phénomène important pour la fonction des ressources humaines, qui consiste à mettre en place des actions correctrices vitales pour leur santé financière, le bon fonctionnement et la qualité du service rendu et des produits mis à la disposition des clients.

Les absences au travail, quelque soit les motifs, connaissent une hausse marquée, et ce phénomène la n'est pas récent, on considère que l'absentéisme apparait des lors que le concept de travail existe, ainsi qu'il ne sera pas typique d'une civilisation donnée ou d'une période de l'histoire particulière, même s'il semble se présenté de façon plus au moins marquée selon le type de l'organisation²

C'est pourquoi, l'entreprise à son tour doit se pencher sur ses ressources humaines. Le manager de l'entreprise doit proposer à ses employés des formations assurées, la rémunération équitable... et plus particulièrement la motivation au travail

¹Gouroubra Daniel, mémoire de fin de formation l'absentéisme au travail étude comparer secteur public- secteur privé (cas de contenu), promotion 1995-1998, p120.

²SEIFFERT MARC Daniell, absentéisme dans les entreprises publiques, les cas de collectivité territoriale université de REIMS champagne- ARDENNE promotion 1996-1999.

qui est un élément plus important pour la réalisation de profits et la rentabilité dans l'entreprise, donc, l'entreprise doit se préoccuper de la motivation de ses employés dans le travail. Cette motivation est un facteur très important et même primordial dans le monde du travail.

La motivation est donc un ensemble de facteurs qui incitent les travailleurs à adopter des comportements et attitudes qui leur permettent de fournir plus d'efforts dans l'intérêt de leur organisation, mais aussi dans leurs intérêts personnels.

La motivation au travail au sein de l'entreprise a pour cible ses employés, ses cadres, ses agents de maîtrise, ses agents d'exécution et l'entreprise elle-même. C'est – à-dire qu'elle joue un rôle majeur au sein de l'entreprise et même pour l'économie du marché ; Pour cela, psychosociologues des organisations conseillent aux managers de s'intéresser à la motivation des salariés. Dans ce contexte, plusieurs théories des besoins et des motivations ont été élaborées comme celles d'Abraham MASLOW, Frederick HERZBERG... pour ce qui est de notre cas, nous avons préféré d'adopter la théorie BI-FACTERIEL de F. HERZBERG qui s'est penchée sur les facteurs d'hygiène et de satisfaction de soi. C'est une théorie d'actualité qui vise à éliminer les sentiments de frustration chez les employés qui porte aussi un aspect psycho-social³.

L'Absentéisme est un phénomène qui mérite le l'attention, en effet depuis plusieurs décennies, des chercheurs se sont penchés sur la question de l'absence au travail, l'importance et la pertinence de la compréhension du phénomène au point de vue de la science des gestions ne sont plus à démontrer.

Notamment, les gestionnaires considèrent l'absentéisme comme un problème de plus préoccupant. En effet comme le souligne Lapasset (1990), une enquête menée aux Etats unis par le bureau of national affaire en 1985, démontre que 60% des entreprises sondées estiment que l'absentéisme était l'un des problèmes les plus sérieux pour leurs organisations⁴

³ FENOUILLET Fabien, La motivation, Ed Dunod, Paris, 2003, P.109

⁴ Kahler Taibi, Communiquer, Motiver, manger en personne, ED dunod, Paris, 2003, P.142

De nos jours l'absentéisme est devenu un phénomène complexe qui représente une charge lourde pour l'entreprise. Dans notre recherche nous nous intéressons à ce phénomène, en analysant à la fois ses causes et son influence sur la productivité de l'entreprise

Dans ce sens l'orientation de notre recherche afin d'évaluer le phénomène d'absentéisme dans l'entreprise «**Les moulins de la Soummam de sidi Aïch**» basée sur les réponses aux questions suivantes :

- Est-ce que les conditions de travail peuvent influencer sur l'assiduité des employés ?
- Est-ce que la motivation et l'implication au travail peuvent réduire l'absentéisme ?

4- Les hypothèses de la recherche :

Autant commencer par dire *qu'une hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique*⁵. C'est à cela, en bref, que vise cette contribution.

a) Formulation des hypothèses

- Les congés maladies et les déplacements des cadres au sein de l'entreprise. « **Les moulins de la Soummam** » sont les causes de l'absentéisme.
- Les facteurs de la motivation implantés au sein de l'entreprise « **Les moulins de la Soummam Sidi Aïch** » ont l'impacte sur l'absentéisme.

b) Discussion des hypothèses

- L'indisponibilité du transport personnel, et les problèmes fréquents auxquels sont confrontés les employés habitant hors de la commune ainsi que les congés répétitifs (maladies, annuels) des cadres.

⁵ Maurice Angers, op.cit.p 102.

- Plusieurs facteurs de motivations sont mis en place comme stratégie, dans le but de faire régler ce problème de l'absentéisme.

5- Définition des concepts :

Il est admis, dans toute recherche scientifique, que la délimitation de la définition des concepts permet de mieux cerner le sens précis utilisé dans un travail de recherche: « *un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir mais aussi une façon de concevoir* ». ⁶

Pour notre cas, quelques concepts, présentés au-dessous, nous paraissent primordiaux.

A- L'absentéisme

L'absentéisme concerne, selon le Petit Robert « *le manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu : comportement de celui qui est souvent absent* ». Cette définition présente, selon notre compréhension, deux volets: l'absentéisme se perçoit sur le lieu de travail, l'absentéisme suppose une certaine fréquence. ⁷

Plus précisément, selon Madeline Grawitz, l'absentéisme, «*à l'origine, qualifie le comportement des propriétaires terriens résident en ville et absent de leur exploitation. Avec l'importance prise par la production et le rendement, s'applique aux ouvriers de l'industrie, puis s'étend au fait d'être absent de son lieu de travail ou de réunion. Considéré comme un indicateur d'insatisfaction ou de manque d'intérêt, un moyen de rompre une Situation de travail mal supportée : l'absentéisme des ouvriers des députés, des étudiants. A donné lieu à de nombreuses études de comportement de motivation* ». ⁸

⁶GRA WITZ Madelin, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition. Dollaz, 2000, p. 15.

⁷ PBERT Duff, Encyclopédie de la gestion et de management E.G.M, édition, Dalloz, 199. Paris, p.52.

⁸GRAWITZ Madelin. Op.cit, p.2.

De fait, l'absentéisme s'exprime comme un manque d'assiduité dû à des causes objectives (impossible de se rendre à son travail) ou subjectives (conduite de refus).

Il apparaît donc d'emblée comme un phénomène individuel. Mais si nous considérons le problème par rapport à l'entreprise, il s'analyse comme un volant de salariés qui, à un moment donné, sont absents, sans qu'il y ait interruption reconnue de leur temps de travail. L'absentéisme possède à la fois un caractère individuel et social. Individuel, car il traduit les messages douloureux de la vie quotidienne, socialement, puisqu'il est le symptôme des conditions de travail et l'expression des salariés devant ceux-ci.⁹

B- La motivation

AGUILAR Michael : «Le mot motivation nous vient du latin *motivas*, *motif* et *mouvoir*, *mouvoir*. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action».¹⁰

LÉVY-LEBOYER: «Être motivé, c'est essentiellement avoir un motif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint».¹¹

ROUSSEL Patrice : «La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles».¹²

Taylor : « La motivation vient grâce à un intéressement financier rudimentaire ou par la satisfaction née du simple fait de bien faire son travail ».¹³

⁹ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipsis, 2005. Paris, p. 7.

¹⁰ AGUILAR Michael, L'art de motiver, Edition DUNOD, Paris 2009, page 01.

¹¹CLAUDE Levy-Leboyer, La motivation dans l'entreprise (modèles et stratégies), 2^{ème}Édition d'ORGANISATION, Paris, 2003, p32.

¹²ROUSSEL Patrice, Rémunération, motivation, et satisfaction au travail, Édition ECONOMICA, Paris, 1996, Page74.

¹³CLAUDE LEVY-LEBOYER, *opcit*, p16.

Maslow: «La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé». ¹⁴

Herzberg : « Il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins». ¹⁵

D'après ces définitions, nous proposons une définition de ce concept :

La motivation est l'ensemble de facteurs qui incitent l'individu de fournir plus d'efforts et de donner le meilleur dans leur travail.

C- Entreprise :

« Unité de production original caractéristique du capitalisme formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire de bien à vendre avec profit sur le marché. D'où utilité en d'hors du profit objectif connu, relations information ... » ¹⁶. On peut dire que l'entreprise est un organisme qui compose de groupes humains, ayant des fonctions économiques de production des biens et des services.

D- Travail :

C'est un «ensemble des activités économiques, intellectuelles et manuelles organisées et coordonnées par des hommes qui sont aidés ou non par des machines en vue de produire ou de contribuer à produire des biens et des services économiques, c'est-à-dire des valeurs d'usage ou d'utilité répondant aux besoins des hommes et en contrepartie duquel le travailleur perçoit une rémunération» ¹⁷. On peut dire que le travail est l'exercice un tâche productive et professionnelle.

¹⁴ROUSSEL Patrice, opcit, page34.

¹⁵ ROUSEL Patrice, opcit, Page 37.

¹⁶GRAWITZ Madeleine, Opcit, Page 151.

¹⁷MARTINET Alain Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 6^{ème} édition, DALLOZ, paris, 2003, page 501.

E- Cadre:

Le cadre est un « membre du personnel. Il est responsable d'un secteur déterminé dont il assure l'encadrement »¹⁸. On peut dire que le cadre est un travailleur qui exerce une fonction d'encadrement, il assume plus de responsabilité, où nécessite un niveau de qualification supérieur.

F- Employé :

Les employés: ce terme rassemble les salariés qui occupent des emplois d'exécution dans les domaines administratifs, du commerce et des services¹⁹, on peut dire que l'employé est l'individu qui a un poste rémunéré dans le commerce, une administration.

6- La méthode et la technique utilisée :

Pour la réalisation de chaque recherche il faut utiliser une méthode et une technique adéquate au thème de recherche.

6.1 La méthode utilisée :

La méthode qualitative est définie comme étant une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. Elle ne nécessite ni comptage ni qualification pour être valide, généreuse et complète même si elle n'exclut pas de telles pratiques est une qualité, une dimension, une conceptualisation de l'objet²⁰.

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche et de vérifier les hypothèses de travail, l'utilisation de cette méthode s'avérait nécessaire, car elle est en adéquation avec le thème de la recherche, elle est liée à la nature de notre sujet qui visait la

¹⁸GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^eédition, DALLOZ, Paris, 2000, P. 48.

¹⁹BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Édition Ellipses, Paris, 2005, P. 183.

²⁰ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997, page 58

description et la compréhension du processus de création et de gestion des entreprises de la ville de Sidi-aich et à la démonstration de l'impact de la motivation sur l'absentéisme au travail.

6.2 : La technique utilisée :

L'utilisation de la technique d'entretien afin de recueillir des données qualitatives, étape d'une population restreinte était le meilleur moyen qui permet de collecter des faits auprès des cadres qui nous ont donné certaines informations qui les concernent et qui nous ont servi dans la réalisation de notre étude.

Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien .

6.3 L'analyse thématique :

Chaque analyse qualitative passe obligatoirement par une certaines formes de thématisations. Après avoir rassemblé les informations nécessaires auprès des cadres de Moulin de la Soummam de Sidi-aich, nous avons opté pour l'analyse thématique qui consiste à procéder systématiquement au repérage, au groupement subsidiairement à l'examen discursif, des thèmes abordés dans le corpus.

Parmi les thèmes principaux de notre étude on citera :

7. La population d'enquête :

Les conditions du déroulement des entretiens étaient favorables, ces entretiens se sont déroulés sur les lieux du travail (bureaux des entrepreneurs) et certains ont eu lieu après les heures de travail où les cadres se sont libérés de leurs taches pour nous.

Notre enquête de terrain s'est déroulée dans une période de cinq semaines, durée de 40 minutes à une heure pour chaque entretien.

Vu l'objectif de notre recherche, nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste. A cet effet le choix des cadres de notre population d'étude s'est effectué à l'aide des réseaux de connaissances de mes amis, et un nombre de cadre choisi par le hasard.

Ainsi, on a interrogé ceux qui ont accepté de répondre à notre guide d'entretien et on a réalisé au cours de notre enquête de terrain (15) entretiens individuels avec des cadres de Moulin de la Soummam. Ce chiffre est jugé suffisant vu l'objectif de notre recherche, qui vise à comprendre l'impact de la motivation sur l'absentéisme au travail. Ceci dit, le chiffre de 15 entretiens est jugé suffisant pour ce genre d'enquête, car les spécialistes en méthodologie affirment qu'après les 13 entretiens se sont les mêmes thèmes et idées qui se répètent.

Chapitre II :
Le cadre théorique de la
recherche.

Ce chapitre présente le cadre théorique de la recherche, divisé en deux sections : La première section représente les raisons socio-économiques de l'absentéisme, tandis que la deuxième section est consacrée à la motivation.

Section I : L'absentéisme au travail

I. Définitions de l'absentéisme :

Au travers de la littérature, qu'elle soit contemporaine ou ancrée dans les premiers courants de réflexion sur l'entreprise, il n'apparaît pas de définition universelle de la notion d'absentéisme. Certains ouvrages ne fournissent même pas de définition, par peur de restreindre plus qu'il ne faudrait le concept considéré.

Toutefois, on retrouve les définitions suivantes :

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.

D'autres auteurs le voient comme « une maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe », « un fléau économique et social » (Dimitri WEISS), qui résulterait alors de la situation économique globale, et constituerait un comportement généralisé au niveau d'un pays ou d'une société¹.

Plus récemment, MARTOCCHIO et JIMENO le définissent ainsi : « an individual's lack of physical presence at a given location and time when there is a social expectation for him or her to be there » : « L'absentéisme est la non présence physique d'un individu à un endroit et à un moment donné alors on attend de lui qu'il soit là ». L'absentéisme se caractérise ici par deux éléments : l'absence d'un employé au travail, tout d'abord, mais aussi le non respect de l'attente « sociale » qui le concerne. Ce dernier permet de différencier le réel absentéisme des absences autorisées, tels que les congés payés.

¹ PARETTI Jean-Marie, gestion ressources humaines, 9^{ème} éd, Vuibert, 2005, P.176.

Quoiqu'il en soit, c'est l'Ecole des Ressources Humaines, sous l'impulsion d'Elton MAYO (1880-1949) qui, dans les années 1930, apporte le plus d'explications quant à ce phénomène. Ce dernier définit l'absentéisme comme une « déviation de l'Etat coopératif », puisqu'il fait un lien entre les relations au sein de l'organisation et la présence – ou l'absence – des salariés. En effet, il montre dans ses travaux l'impact des facteurs de l'environnement physique du travail et des conditions de travail sur le comportement des individus, à savoir leur présence, leur motivation ou encore leur productivité².

Nous rentrerons plus en détails sur les théories explicatives dans la section 2 de ce chapitre, car il ne s'agit ici que de définir le concept.

L'absentéisme n'est donc pas une notion évidente, sa définition varie en fonction de l'angle de vue qu'a le théoricien dans le cadre de sa réflexion. A fortiori, on imagine que la vision de l'absentéisme est différente aux yeux des différents acteurs de l'entreprise. C'est ce que nous allons voir à présent...

2. La mesure de l'absence

L'absentéisme se définissant généralement par l'absence d'un employé au travail en fonction d'un horaire entendu et reconnu par l'employé et son employeur, il ressort de la littérature que l'absence s'exprime sous deux types de mesures : la durée et la fréquence. Selon Steel (2003 : 244), ces deux types" de mesure « [...] have become so ingrained in the lore of absence research that meta analysts chose to frame their discussions around the two types of metrics (Farrell & Stamm, 1988; Hackett & Guion, 1985; Scott & Taylor, 1985)».

La notion de la durée de l'absence donne une sensibilité chronologique au concept de l'absentéisme. Cette mesure de temps, selon Steel (2003), peut s'exprimer par la somme d'unité de temps, par exemple, les jours, qu'un employé est absent du travail. Cette mesure de temps permet de pouvoir graduer la gravité des absences, par

² CHARLOTTE Antoine, « L'absentéisme dans les entreprises publiques », cas des collectivités territoriales, université de Reims, 2009-2010, P.11-12

exemple, l'employé qui ne s'absente qu'une seule fois durant 20 jours consécutifs dans une période donnée par opposition à l'employé qui s'absente cinq fois et non consécutivement, une journée à la fois pour la même période. Selon Steel (2003: 244).

Par conséquent, les absences peuvent donc être qualifiées de courte durée ou de longue durée. Cette qualification dépend aussi des organisations touchées par le phénomène. Une entreprise peut qualifier une absence de longue durée si l'employé s'absente pour plus de sept jours consécutifs tandis qu'une autre peut la qualifier de longue durée si l'individu s'absente pour plus de quatre jours consécutifs. Il n'existe pas de règle précise à cet égard. Cependant, toujours selon Steel (2003), il semble que l'absence de courte durée soit fréquemment représentée par une journée d'absence ou moins.

L'indicateur le plus utilisé par les entreprises est un taux de durée (temps d'absence/temps normalement travailler). Il n'est pas étonnant de rencontrer, même dans les grandes entreprises, ce seul taux comme mesure de l'absentéisme, car il représente le minimum obligatoire que doit fournir l'entreprise dans son bilan social.

On retient aussi la fréquence d'absence (le nombre d'absence sur une période donnée) et la durée d'absence (le nombre de jours d'absences durant une période donnée)

L'intérêt de choix entre fréquence et durée (au taux) est important. Une durée d'absence révèle un écart par rapport à une norme —le temps de travail- qui est très souvent à la base du contrôle de l'activité (notion de rendement, de standard d'heures de Main-d'œuvre directe, etc.).

Cependant, une même durée d'absence peut cacher des comportements d'absentéisme très divers selon leurs fréquences: une personne peut être absente pour une grippe, une quinzaine de jours, ou peut s'absenter six fois dans l'année pour la même durée. Le coût globale de l'absence, évoqué sera plus loin, sera plus fort dans le second cas de fait des coûts fixes liés à chaque absence (enregistrement et traitement de l'absence, baisse de rendement liée au nouveau titulaire de poste); de plus, le fait qu'un individu se sente la possibilité de multiplier des absences de

courtes durée est révélateur des perceptions qu'ont les agents de ce qui est possible de ce qui ne l'est pas³.

Les indicateurs communément retenus fournissent donc une information non redondante.

Dans un tout autre ordre d'idées, les chercheurs ont aussi fait appel à la notion de fréquence d'absence. Selon Bakker et coll. (2003: 2), la fréquence d'absence se définit par « the number of spells or times an individual has been absent during a particular period, regardless of the length of each of those spells ». Dans le cas de l'exemple mentionné précédemment, l'individu s'étant absenté à plusieurs reprises lors d'une période donnée obtiendrait une mesure de fréquence plus élevée (soit cinq épisodes d'absence) comparativement au premier individu (soit un seul épisode d'absence)⁴.

Tout bien pesé, la mesure de l'absence est un élément essentiel à la recherche car selon les constatations de Bakker et coll. (2003), les différentes mesures de l'absence sont les résultats de différents procédés. En effet comme le souligne Léonard et coll. (1987: 775), «[plusieurs travaux d'envergure ont montré que l'absence est une variable multidimensionnelle. Plus exactement, certaines mesures d'absence se sont révélées être totalement indépendantes d'autres {Kerr et coll., 1951; Chadwick-Jones et coll., 1982; Hackett et Guion, 1985}».

Ceci signifie que les causes influençant l'individu à s'absenter, seraient différentes selon la mesure de l'absence. D'autre part, la tradition de recherche en absentéisme associe la mesure de l'absence aux intentions, c'est-à-dire à l'absentéisme de volontaire et d'involontaire. Chadwick-Jones, Brown, Nicholson et Sheppard (1971, dans Steel, 2003: 244)⁵.

« argued that voluntary absence episodes, like "skip days" and "attitude-adjustment days" are more likely to appear in the form of short duration, 1-day absences. [They] propose that frequency measures may be appropriately viewed as measures of voluntary

³ MANON Albert, Absentéisme au travail, Québec, juillet 2015, P.78

⁴ Ibid. P.99

⁵ BENRAISS Laila, L'absentéisme : « phénomène à contrôler » cas des entreprises Marocaines, n533, Août, 1999, P.2

absenteeism. Time lost measures, in contrast, were said to be more indicative of involuntary absenteeism ».

En fait, la mesure de fréquence possède la cote de popularité auprès de nombreux chercheurs car d'une part, cette mesure a démontré plus de stabilité dans les résultats de recherche comparativement à la mesure de durée de l'absence (Steel 2003) et, d'une autre part, « it is believed to indicate volition, because episodes more than duration are related to productivity, and because frequency is taken as a measure of morale and effectiveness» (Farrefl et Stamm, 1988 : 212)⁶.

. Il est même des cas où la fréquence est incontestablement le meilleur indicateur: en particulier pour les catégories d'absence dont l'amplitude est faible, c'est-à-dire toutes les opportunités d'absence dégagées par la convention collective, comme les événements familiaux ou personnels. Pour ces causes d'absences, les jours autorisés sont de l'ordre de un ou deux et la fréquence, très liée à la durée dans ce cas, devient un indicateur pertinent de ce que les agents perçoivent comme opportunité saisissable ou non.

Pour D.Weiss, les indicateurs minimaux dont doit disposer la gestion de personnel pour appréhender le phénomène de l'absentéisme sont au nombre de quatre

3. Les causes de l'absentéisme : approches et modèles

Quelles sont les causes qui conduisent un employé à s'absenter? Le débat est ouvert depuis au moins les 30 dernières années. La complexité du phénomène a dirigé ses chercheurs dans plusieurs directions. Les nombreuses recherches s'inscrivent dans différentes approches ou écoles de pensée, générant ainsi des modèles explicatifs propres à chacune d'elles.

Selon Bélanger et coil, (1991), le domaine du comportement organisationnel a tenté d'identifier les facteurs multiples associés au phénomène de l'absentéisme et

⁶ Ibid., P.34

surtout à leurs positions relatives dans des cadres conceptuels cohérents. De plus, malgré les méta-modèles de causalité, ces derniers sont, toujours selon Bélanger et coll. (1991), souvent décevants car ils sont trop complexes et difficilement testables.

Selon Kaiser (1998), il existe trois principales approches de recherche sur l'absentéisme : individuelle, psychosociale et économique. Tout d'abord, l'approche individuelle est principalement basée sur les principes de psychologie industrielle et du comportement organisationnel. Ensuite, l'approche psychosociale reconnaît que l'absence d'un individu est aussi influencée par le contexte social du travail. Finalement, l'approche économique est centrée sur des notions d'instrumentation et de réciprocité. Par conséquent, cette revue de la littérature présente les trois approches dominantes⁷.

1-1- L'approche individuelle

Selon Shimon et col. Le concept de satisfaction au travail est « l'une des plus anciennes thématiques de recherche en psychologie du travail et des organisations ». Il n'est donc pas surprenant de concevoir que les premiers chercheurs aient tenté d'expliquer l'absentéisme comme la manifestation de l'insatisfaction au travail

Par conséquent, les premières études empiriques sur l'absentéisme ont presque exclusivement cherché à confirmer l'hypothèse que l'absentéisme est inversement corrélé à la satisfaction au travail (Kaiser, 1998). Goldberg et Waldman vont dans le même sens en indiquant que « [the] theory development in absenteeism literature has followed a number of general themes, One of the more common models proposes absenteeism is largely a behavioral response to dissatisfaction with some aspect of one's job »

⁷ DIMITRI Weiss in « Absentéisme », Revue Française des affaires sociales, PP.58-59

D'autre part, certains chercheurs ont tenté d'expliquer le phénomène de l'absentéisme par le biais des théories du stress. Selon Léonard et coll. (1987: 775), l'absence refléterait un mécanisme d'auto défense comme moyen d'adaptation au stress

L'absentéisme et l'assiduité résulteraient de la pression exercée par les exigences de l'environnement subjectif de travail. Elles serviraient de moyens d'adaptation au travailleur afin de transiger avec le type de stress perçu⁸.

Ainsi, d'une certaine façon, l'absentéisme s'apparenterait à une conduite ou une diminution de la fréquence d'exposition au facteur de stress ou fateur anxiolytique, ajoutent que :

« [the] absence behavior is a reaction to job stress, where is conceived as a failure to cope with job demands. This explanation stipulates that absenteeism may be used as a coping mechanism to deal with job strain and that it is not simply a behavioral reaction to dissatisfaction ».

Par le fait même, on s'éloigne du modèle classique de mise en relation de l'absentéisme et de l'insatisfaction au travail.

Enfin, l'expérience de la recherche sur l'absentéisme mène les chercheurs à s'interroger sur d'autres caractéristiques individuelles mises en relation avec le comportement d'absentéisme. Certains chercheurs ont tenté d'expliquer le phénomène par les caractéristiques telles que les traits de personnalité, l'humeur et la perception de l'équité pour ne nommer que ces derniers.

Cependant il ne faut pas oublier que les construits conceptuels des éléments tels que l'insatisfaction au travail ou le stress font appels à une multitude de variables et sont des éléments complexes à définir. C'est d'ailleurs pour cela que plusieurs modèles théoriques ne font pas appel à la simple relation entre une unique variable individuelle et l'absentéisme mais un ensemble de variables conceptuelles. Les relations s'expliquent par des liens directs et indirects⁹.

⁸ CHARLOTTE Antoine, Op .cit, PP 21-23

⁹ CHARLOTTE Antoine, Op.cit., P.50

1-1-L'absentéisme et l'insatisfaction au travail

Comme il a été mentionné précédemment, les premières recherches empiriques cherchant à expliquer le phénomène de l'absentéisme « [were] almost exclusively focused on the hypothesis that absenteeism is inversely related to individual job satisfaction (see Brayfield & Crockett, 1955) » (Kaiser, 1998 ; 80). Le mécanisme derrière ce principe repose sur l'idée que l'employé insatisfait de certaines conditions de travail cherchera à éviter ces conditions. Plusieurs recherches ont tenté de démontrer cette relation¹⁰.

Par contre, comme proposé par Hackett (1989, dans Kaiser, 1998), la notion d'un lien fort et direct entre l'absence et l'insatisfaction apparaît être beaucoup trop simpliste.

Premièrement, il faut pouvoir définir le concept de satisfaction au travail.

Deuxièmement, les éléments qui composent le construit de la satisfaction au travail peuvent-ils indépendamment être mis en relation avec l'absence de l'employé ou doivent-ils absolument agir sous les auspices de l'insatisfaction au travail?

Troisièmement, Hackett (1989, dans Kaiser 1998 : 80) suggère que « the link between job satisfaction and work-related behaviors is likely to lie in the intrinsically motivating aspects of work ». Cet aspect de motivation devient un élément de transition. Ainsi, l'insatisfaction au travail n'est plus en lien causal direct mais indirect.

Selon les recherches consultées, il existe une forme de chronologie dans la création de modèle explicatif de l'absentéisme ayant comme variable la satisfaction au travail. Les premiers à avoir inventé un modèle explicatif de l'absentéisme sont Steers et Rhodes (1978, dans Kaiser, 1998).

¹⁰ FICHER Gustave-Nicola, Traité de psychologie de la santé, édition, Dunod, Paris, 2002, P.489

Ces derniers ont reconnu la complexité du phénomène, ils ont mis sur pied un modèle théorique à partir de la synthèse de 104 recherches empiriques sur l'absentéisme.

« [the] attendance (and hence, absence) is directly influenced by two primary factors - attendance motivation and ability to come to work, where attendance motivation is largely influenced by satisfaction with the job situation and by economic, social, and personal pressures to attend »¹¹

Ce modèle repose principalement sur les variables d'influence suivantes : la situation du travail (genre de poste ou d'activités, niveau hiérarchique, style de gestion, etc.); les valeurs et les attentes de l'individu; les caractéristiques personnelles (âge, ancienneté, le sexe, l'éducation); la satisfaction au travail; les pressions incitantes à la présence au travail (conditions économiques, normes du groupe de travail, éthique personnelle); la capacité à être présent au travail (maladies, accidents et responsabilités familiales).

En 1978, Steers et Rhodes étaient conscients que le modèle proposé était incomplet. D'ailleurs, ils ont décrit leur travail comme étant de nature évolutive et ont proposé aux futurs chercheurs de le tester et d'y apporter des modifications.

Dans le même ordre d'idées, Brooke (1986) a mis sur pied un modèle explicatif (voir figure 1) qui s'inspire du modèle de Steers et Rhodes (1978). Ce modèle causal reconnaît la complexité du phénomène et repose aussi sur l'influence indirecte de l'insatisfaction au travail sur l'absentéisme. Le modèle de Brooke (1986) est composé de dix variables exogènes et de cinq variables endogènes. L'ordre des variables exogènes et endogènes représente une série d'hypothèses qui déterminent le processus de relations ou d'influences directes et indirectes sur l'absence. Les variables exogènes expriment les influences indirectes car elles affectent surtout les variables endogènes de la satisfaction au travail (job satisfaction), d'implication au travail (job

¹¹ ALMA, 2012, le taux d'absentéisme dans les entreprises au plus bas depuis 5ans, Communiqué de presse, Gennevilliers, le 04 septembre 2012.

involvement), d'état de santé (health status), d'engagement (commitment) et de problème d'alcoolisme (alcohol involvement)¹²

Brooke et Price (1989; 15) ont testé empiriquement ce modèle et parviennent aux conclusions suivantes :

« [employees with higher levels of overall satisfaction with their jobs were found to be absent less frequently. Job satisfaction completely mediated the effects of routinization and work involvement on absenteeism and partially mediated the effects of centralization and role ambiguity. Satisfaction, in turn, was a significant determinant of job involvement, commitment and health status, although these other intervening variables were not significant determinants of absenteeism. »

Ils indiquent par ailleurs que leurs résultats concernant les facteurs déterminants de la satisfaction au travail et la relation entre satisfaction au travail et absentéisme appuient le modèle proposé.

De plus, Brooke et Price (1989) soulignent que, puisque le modèle était inspiré de celui de Steers et Rhodes (1979), les résultats soutiennent aussi le concept de la satisfaction au travail comme une variable clef du modèle théorique.

Dans un autre ordre d'idées, Goldberg et Waldman (2000) ont démontré que la satisfaction au travail n'est pas une variable médiatrice comme proposé par le modèle empirique de Brooke (1988) et le modèle théorique de Steers et Rhodes (1978).

En se basant sur les variables de ces derniers, Goldberg et Waldman (2000) ont testé deux modèles, l'un utilisant la satisfaction au travail comme élément médiateur l'autre en l'éliminant complètement.

Les résultats de la recherche de Goldberg et Waldman (2000) démontrent que la satisfaction au travail n'est pas une variable médiatrice entre l'absentéisme et les variables de prédiction (predictors). Ils ajoutent, en s'appuyant sur Farrell et Stamm (1988) que:

« such relationships [between job satisfaction and absenteeism] have been weak. [...] [G]iven the relatively weak relationships, one must question why we are reluctant to let go of the intuitively appealing notion that a satisfied worker

¹² ALEXANDER Roland, Absentéisme et conditions de travail, Vuibert, 2004, P.256

will be less inclined to be absent than will a dissatisfied worker, even in the face of mounting evidence to the contrary »¹³

En somme, il n'existe pas d'unanimité dans la communauté des chercheurs concernant la relation significative, qu'elle soit directe ou indirecte, entre l'insatisfaction au travail et l'absentéisme.

1-2-L'absentéisme et le stress au travail

Comme il a été déjà mentionné, l'absence au travail peut être considérée comme un mécanisme d'adaptation face à certaines situations. L'absence devient un comportement permettant d'éviter des facteurs de stress. Rappelons d'abord que le stress est, selon une approche psychologique :

Le produit d'une transaction entre la personne et son environnement (Lazarus et Folkman, 1984). Il s'agit alors de comprendre pourquoi un individu perçoit ou non un événement comme stressant [...]. Les modes d'adaptation peuvent être multiples et leur choix varié non seulement en fonction de l'environnement mais aussi en fonction des caractéristiques individuelles (Chanlat, 1990 : 711).

Selon Atkins et Goodman (1984, dans Léonard et coll., 1987), l'absence provoquerait une diminution de la tension ou du stress ressenti par le travailleur. Selon De Boer et coll. (2002), l'absentéisme s'expliquerait par le comportement d'absence de l'employé stressé par certaines situations au travail : « [this absence explanation is based] on stress-theories assuming that employees are not able to cope with certain work conditions (stress) and develop stress symptoms, such as psychosomatic health complaints » (De Boer et coll., 2002 :182)¹⁴,

Dans le même ordre d'idées, Léonard et coll. (1987) ont testé les relations entre d'une part le stress intrinsèque et l'assiduité au travail et d'autre part, le stress extrinsèque et l'absentéisme au travail. Le modèle utilisé est un modèle réduit de l'absence au travail qui présente les éléments clés du modèle d'Arsenault et Dolan (1983).

¹³ GOLBERG et WATDMAN, *L'absentéisme au travail*, 2000, P.673

¹⁴ Banyasz Laurence, *Modèle conceptuels du stress en psychologie : apports et limites*, N°ISSN 0397- 4529, décembre, 1998, P.12

Ces derniers avaient démontré que la fréquence des absences était négativement reliée au stress intrinsèque et positivement reliée au stress extrinsèque¹⁵. Définissent le stress intrinsèque et extrinsèque comme suit :

[Le stress intrinsèque inclue] les caractéristiques reliées au contenu du travail telles que la participation aux décisions, les décisions urgentes, la responsabilité, etc. Le stress extrinsèque € les caractéristiques propres au contexte de l'exécution de la tâche, telles que l'autonomie restreinte, la sous utilisation des habiletés, l'ambiguïté et le conflit de rôle, etc.

Les résultats de leur recherche ont démontré que le stress intrinsèque est négativement relié à l'absence au travail. Ils s'appuient aussi sur des recherches antérieures (Muchinsky, 1977; Johns, 1978; Rousseau, 1978; Mowday et Spencer, 1981) stipulant que plus l'emploi se caractérise par des tâches complètes, intéressantes, comportant un degré d'autonomie et de responsabilité, moins les employés s'absentent au travail.

D'autre part, Se stress extrinsèque est positivement relié à l'absence au travail. Bref, ils ont démontré que le stress intrinsèque est un agent inhibiteur d'absence et le stress extrinsèque, un agent stimulateur d'absence.

Parallèlement, selon Johns l'absentéisme est un comportement d'absence qui reflète une réaction au stress du travail, le stress étant l'incapacité de faire face aux demandes de l'emploi¹⁶

Cependant, Johns constate que les recherches testant des modèles mettant en relation des variables de stress et l'absence comme réaction aux agents de stress sont peu nombreuses.

Finalement, la contribution majeure des travaux mettant en relation, stress et absentéisme, est d'avoir révélé que « les relations entre le stress et l'absence varient selon" tes mesures d'absence [soit la durée et la fréquence] »¹⁷

¹⁵ Léonard et coll, les approches de l'absentéisme, 1987, P.776

¹⁶ ST-ONGE Sylvie, et autre, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Gaetan morin, Moréal, 2009, P466

¹⁷Ibid, P.560

1-3 L'absentéisme et d'autres caractéristiques individuelles (traits de personnalité, affectif et perception de l'équité)

Étant donné la complexité de l'être humain, les modèles et les théories explicatives de l'absentéisme ont fait appel à des notions et des mécanismes de plus en plus sophistiqués. La problématique fait appel à une compréhension plus systémique. L'être humain est non seulement influencé par ses propres caractéristiques mais aussi par son environnement.

Les événements provenant donc de l'environnement externe d'un individu affectent son humeur ainsi que ses perceptions qu'il porte sur le monde. Par exemple, être victime d'embouteillage en se rendant au travail peut contribuer, dans certains cas, à un sentiment de mauvaise humeur chez l'individu.

Tout d'abord, les principaux postulats du comportement organisationnel ont tenté de définir le comportement des travailleurs par les principaux aspects suivants : la personnalité, les attitudes et la perception mises en relation avec le milieu de travail. On reconnaît en plus, « qu'il est impossible de traiter ces concepts comme des entités complètement indépendantes

Selon Harrison et Price, la littérature de l'absentéisme semble avoir été en mesure de corréler certains facteurs personnels et l'absence au travail. Cependant, ces derniers indiquent que les facteurs les plus intéressants et le moins étudiés par les chercheurs sont ceux qui mettent en relation le concept de la personnalité individuelle. Selon eux, certains auteurs ont postulé que l'absentéisme reflétait des traits de personnalité spécifiques. D'autres ont utilisé le construit des traits de personnalité avec l'absentéisme comme manifestation d'une conduite de fuite¹⁸.

Les écrits de Porter et Steers argumentent que :

« [employees] with extreme levels of emotional instability, anxiety, achievement orientation, aggression, independence, selfconfidence, and sociability wem more

¹⁸ MEULMAN François, vaincre l'absentéisme, édition, Dunod, paris, 2011, P.29.

likely to be absent than employees with moderate levels of these personality dimensions ».

Cependant, Bernadin en 1977 a testé cette hypothèse avec le 16 Personality Factor Questionnaire⁶ et les résultats n'ont pu que soutenir les effets de l'anxiété extrême sur l'absence.

En contrepartie, Ferris, Bergin et Wayne n'ont pas pu reproduire les mêmes résultats en utilisant ce questionnaire. Finalement, Judge, Martocchio et Thoresen ont introduit la théorie du Big Five⁷ dans le construit de l'absentéisme. Ces derniers ont démontré que l'extroversion et la méticulosité expliqueraient les variations dans le temps entre les taux d'absentéisme bien plus que les comportements passés. De plus, Judge, Martocchio et Thoresen indiquent aussi que le névrosisme « (a dose cousin of anxiety) did not [explained variation in absence rates] »

Récemment, Martocchio et Jimeno ont mis au point un modèle théorique mais non testé qui s'appuie sur ses développements empiriques concernant la personnalité (le névrosisme, l'extroversion et la méticulosité), affectif et l'absentéisme. IL argument que:

«[...] there are individual differences that may be related to the absence phenomenon. Noticeably missing is an explicit treatment of absence as a manifestation of distal personality traits (e.g. Hogan & Hogan, 1989; Judge, Martocchio & Thomsen, 1997} and resultant proximal affective states¹⁹.

En effectuant une relation entre la personnalité, l'affectif et l'absentéisme, Martocchio et Jimeno (2003) ont donc créé un modèle théorique (voir figure 2.4) qui reconnaît l'importance des mécanismes affectifs (affect) comme variable médiatrice des effets des traits de la personnalité sur l'absentéisme. On y introduit donc le concept que l'absentéisme est le résultat d'expériences affectives. Ce modèle théorique reconnaît l'importance de la personnalité sur l'humeur des individus.

¹⁹ ELHOUSNI Mustapha, absence et absentéisme du personnel de la santé, cycle de maîtrise en administration sanitaire et santé Publique, juillet, 2010, P.30.

À partir de leur propre recension de la littérature et en utilisant les résultats d'autres recherches, Martocchio et Jimeno (2003) suggèrent les principales hypothèses suivantes :

- Le névrosisme (neuroticism) est positivement relié à l'humeur négative »
- L'extroversion est positivement reliée à l'humeur positive
- La personnalité méticuleuse (conscientiousness) est positivement reliée à l'humeur positive et négativement reliée à l'humeur négative
- L'humeur négative est positivement reliée à l'absence
- L'humeur positive est négativement reliée à l'absence

Le modèle théorique reconnaît aussi que les situations de tous les jours influencent indépendamment l'humeur en lien avec les traits de personnalité comme éléments modérateurs²⁰.

« although the development of situational influences on mood and absence is beyond the scope of this proposed model, it is reasonable to make the case that stress-inducing situations (e.g., discord between coworkers) should contribute directly to the development of negative mood ».

D'un autre point de vue, De Boer et col. (2002) soutiennent que l'absentéisme peut être une réaction vis-à-vis une iniquité perçue par l'employé. En utilisant le rapport intrants/extrants de la théorie de l'équité d'Adams (1965), l'absence devient un mécanisme de restitution de l'équité.

Cette théorie repose sur le postulat suivant: « individuals expect that the amount they invest in and gain from a relationship should be proportional to what another person invests and gains » En d'autres termes, ce que l'employé reçoit correspond à ses gains, ce que l'employé fournit comme force de travail correspond à sa contribution. Lorsqu'il y a un déséquilibre perçu entre gain et contribution, « l'individu sera motivé à entreprendre une action dans le but de rétablir l'équilibre qu'il recherche » (Doğan, 2002 : 98). À partir de cette théorie

²⁰ Ibid, P.99

« absenteeism as a withdrawal reaction to unfairness may thus be interpreted as withdrawal from work obligations, to lower the inputs in the exchange relationship, or as withdrawal from the organization, to weaken the exchange relationship with the organization (cf. work withdrawal and job withdrawal ~ Hanisch & Hulin, 1990 » (De Boer et coll., 2002 : 183)

Ils font aussi la distinction entre deux types d'équité (voir figure 5) : distributive qui fait référence à la relation d'échange avec l'organisation; procédurale (procedural) qui fait référence au procédé d'allocation ou la façon dont tes supérieurs prennent leurs décisions.

En testant ce modèle, De Boer et coll ont démontré que :

« distributive as well as procedural unfairness correlate positively with psychosomatic health complaints, and (2) two types of unfairness influence prospective absence frequency through their influence on psychosomatic health complaints [...] These findings thus support a stress explanation and suggest that employees feel stressed' or HI from perceived unfairness, and this motivates them to report sick as the work situation disables them »²¹.

Cependant, De Boer et coël. (2002) ont cherché à comprendre pourquoi les résultats de la recherche ne soutenaient pas une bonne partie du modèle (voir figure 5). Ils expliquent la situation en s'appuyant sur les recherches de Chadwick-Jones, Nicholson et Brown (1982), Gellatly (1995) ainsi que Johns et Xie (1997) qui ont mis l'emphase sur l'importance de facteurs sociaux dans l'étude de l'absentéisme.

Conséquemment, la décision de s'absenter serait grandement influencée par le contexte social tel que tes normes et les politiques officielles d'absence au sein d'une entreprise. L'échantillon de l'étude de De Boer et coll. (2002) provenait d'une organisation où l'employé ne peut s'absenter seulement par la confirmation officielle d'un médecin.

²¹ Alexander Roland, conditions de travail, Op.cit, P.43

Donc, il pouvait être difficile pour Ses employés de s'absenter sans avoir de problèmes de santé. Bref, ils concluent que « an underestimation of effects may be a consequence of this relatively strict absence policy » (De Boer et coll., 2002: 193)²².

Les remarques contusives de Boer et coll. (2002) viennent en quelque sorte démontrer la complexité du phénomène, ils reconnaissent l'apport du contexte social. Ainsi, il devient difficile de trancher clairement entre les différentes approches.

Par ailleurs, la perception de l'équité pourrait s'inscrire dans une mécanique psychosociale selon îes recherches de Geurts (1994, dans Kaiser, 1998). Cette dernière postule que les individus «compare their views and circumstances with those of others and that such comparisons serve both evaluative and motivational goals »

Toujours selon Geurts (1994, dans Kaiser, 1998), la perception de l'équité passe par un processus de comparaison sociale, donc l'individu compare ses propres gains et investissements par rapport aux autres travailleurs afin de déterminer s'il y a un équilibre juste entre les efforts qu'il fournit et ce qu'il reçoit en échange.

Les résultats de sa recherche ont démontré que :

« [employees] who feel disadvantaged relative to others, exhibited] both behavioral and psychological responses to perceptions of inequity; workers act to restore equity first, by being absent more frequently, and second, by adopting a more tolerant persona! absence norm » (Kaiser, 1998 : 85).

Tout compte fait, en vertu de l'approche individuelle, l'absentéisme s'explique à partir d'un comportement individuel. Néanmoins, comme le mentionne Bélanger et col. (1991), la signification de l'absence ne peut pas être comprise uniquement par le comportement individuel puisque le comportement humain est aussi conditionné par un processus social.

2-L'approche psychosociale

Malgré une longue tradition de recherche axée sur l'individu, les chercheurs ont reconnu l'importance des actions sociales prenant place au sein d'un groupe d'individus comme des éléments d'influence sur l'être humain.

²² Alexander Roland, conditions de travail, Op.cit, P.57

Ainsi les principales caractéristiques de l'approche psychosociale sont que les groupes, leurs normes et leurs attentes, qu'elles soient officielles ou officieuses, ainsi que le contexte social, influencent les décisions et les perceptions des individus appartenant à ces groupes.

Au-delà du comportement individuel le phénomène de l'absentéisme s'inscrit aussi dans une dynamique sociale qui a pour effet d'en moduler Sa durée et la fréquence. Selon Kaiser (1998), plusieurs recherches (Hill et Trist, 1953; Gibson, 1966; Nicholson, Brown et Chadwick-Jones, 1977) précédant le modèle multi causal de Steers et Rhodes (1978) ont fait allusion au rôle des effets dits sociaux sur la prise de décision²³.

Mais ce n'est pas avant les années 1980 que le contexte social du milieu de travail a été considéré comme un facteur déterminant de l'absentéisme²⁴.

Johns postule que l'absence est soumise à une influence social: «evidence from a methodologically diverse range of research studies has now clearly established the role of social influence on absenteeism and the existence of distinctive absence cultures ».

Deux principaux éléments conceptuels de l'absentéisme se dégagent des ouvrages consultés portant sur l'approche psychosociale :

- a) L'absentéisme est le produit de rapports sociaux de travail se définissant par le processus d'échange social entre les travailleurs au sein d'un groupe et entre les travailleurs et leur employeur.
- b) La décision individuelle de s'absenter est influencée par une culture d'absence véhiculée au sein de son groupe de travail.

Chadwick-Jones et coll. (1982, dans Bélanger et coll. 1991) ont élaboré leur théorie sociale de l'absence à partir de la présomption que les travailleurs, dans la plupart des milieux, ont des obligations mutuelles envers leurs collègues, leurs subordonnés et leurs supérieurs.

Dans un contexte de travail, (es actions des travailleurs sont soumises à un ensemble de règles, formelles et informelles. Ces derniers ont cherché à démontrer que

²³ Meulman François, Op.cit, P.36

²⁴ Monneuse Denis, Op.cit, P.356

l'absence s'insère dans un processus d'échange entre les employés, le groupe et la direction.

Ce qui ressort de ce processus d'échange social est « a pattern of behavior in the work situation that includes absences with all the other factors that constitute the contract [...], between employers and employees (Chadwick-Jones et coll., 1982 dans Bélanger et col., Bélanger et coll. ajoutent que le phénomène de l'absentéisme est non seulement touché par le processus d'échange, mais en est une partie intégrante.

Chadwick-Jones et coll. (1982 dans Kaiser, 1998) ont indiqué, en s'appuyant sur des faits empiriques, qu'il existe des différences notoires en matière de mesure d'absence et de comportement à travers les différents secteurs de l'économie et entre les diverses occupations. Ils argumentent qu'il devrait être évident que tout modèle, basé sur la notion abstraite de l'individu, qui ne tient pas compte du contexte industriel et occupationnel (industrial and occupational context), est un modèle complètement défectueux.

Puisqu'il existe des croyances et des pratiques différentes concernant le comportement d'absence à travers différents groupes et organisations, Chadwick-Jones et coll. (1982 dans Kaiser, 1998) postule que chaque groupe ou organisation est associé à une culture d'absence qui lui est spécifique. Ils ont donc introduit le concept de culture d'absence dans l'arène de la recherche sur l'absentéisme.

De plus, GeSfatly et Luchak définissent la culture d'absence ainsi :
« [...] a set of absence-related beliefs, values, and behavioral patterns that are shared among members of a work group or organizational unit Johns & Nicholson and have been shown to account for the different pattern of absences within and between organizational settings (e.g. Chadwick-Jones et al, 1982) »²⁵.

En s'inspirant des travaux de Hiltl et Trist (1953,1955, dans GeSfatly et Luchak, 1998), Nicholson et Johns (1985, dans GeSfatly et Luchak, 1998) ont élaboré un modèle qui propose que la nature de la culture d'absence à l'intérieur d'un groupe de travail ou d'une organisation dépend de deux facteurs généraux : le degré de confiance

²⁵ Manon Albert, Op.cit, P.67

face au contrat psychologique qui unit l'employé et l'organisation ainsi que le degré de prééminence de la culture (salience of culture to members)²⁶.

Premièrement, ce modèle repose sur le principe que les rapports sociaux entre l'employeur et l'employé empreints de confiance et de respect mutuel deviennent garants en quelque sorte de l'intégration des buts organisationnels et individuels affectant ainsi le comportement de l'individu. Si le degré de confiance est peu élevé, les employés se retournent vers des mécanismes de régulation comme les syndicats par exemple, afin de protéger leurs intérêts.

Deuxièmement, une culture plus prééminente (salient) se caractérise par un ensemble distinctif et homogène d'attentes ou des normes s'appliquant à tous les membres d'un groupe. Donc, théoriquement, si le degré de prééminence de la culture est élevé, les comportements d'assiduité devraient être sous un contrôle normatif alors que « individual-difference factors should play a greater role in determining absence when cultural salience is low »²⁷

Nicholson et Johns (1985, dans Gellatly et Luchak, 1998) ont décrit quatre types de culture d'absence qui se différencient par le degré de prééminence de la culture (cultural salience) et le degré de confiance (trust levé!) envers la direction²⁸.

- a) prééminence faible et degré élevé de confiance : cette culture est caractérisée par la présence d'employés bénéficiant de plus de discrétion, d'autonomie et d'indépendance dans leurs tâches de travail mais travaillant dans un contexte où il y a peu de rapports entre les employés. Par conséquent, les employés sont moins influencés par le comportement des autres membres de l'organisation et l'absence volontaire est perçue comme un comportement déviant, « having more to do with one's motivation to follow organizational rules and less with the behavioral expectations of others »
- b) prééminence élevée et degré élevé de confiance : cette culture est caractérisée par la présence d'employés bénéficiant d'un degré élevé de discrétion dans leurs tâches

²⁶ ST-ONGE Sylvie et autre, Op ;cit, P.206

²⁷ Y. Missec et Y Clot, « le métier comme instrument en protection contre les risques psychosociaux au travail », 2011/4, ISSN 0041-1868, P.134

²⁸ Trambly Heidi, l'influence des caractéristiques de la main-d'oeuvre sur l'absentéisme au travail, Mémoire de maîtrise, (MSC), université de Montréal, juillet, 2007, p.76

de travail et travaillant dans un contexte où existent des liens forts avec les autres membres du groupe. Par conséquent, l'homogénéité de la culture facilite l'internalisation des normes du groupe comme buts personnels. « These internal standards, along with one's interpretation of their psychological contracts with the organization (i.e., how much absence is acceptable in light of one's duties and responsibilities) determine voluntary absence» (Gellatly et Luchak, 1998 : 1087);

- c) proéminence faible et degré faible de confiance : cette culture est caractérisée par un très faible degré de cohésion et d'interdépendance entre les employés et par un niveau de méfiance qui empêche l'intégration des buts individuels et organisationnels, « Without strong ties to other group members or to organizational goals, individual differences are expected to have the greatest effect on absence behavior within this type of absence culture »²⁹
- d) proéminence élevée et degré faible de confiance : cette culture est caractérisée par un degré très élevé de cohésion et d'interdépendance entre les employés et par un niveau de méfiance envers l'organisation qui distingue clairement les intérêts individuels des intérêts de l'organisation. « Here, decisions to attend or be absent from work are heavily determined by acceptable group norms»).

Comme le rapporte Kaiser (1998), certaines recherches ont obtenu des résultats venant soutenir la typologie de culture d'absence proposée par Nicholson et Johns (1985). Entre autres, il réfère aux recherches de Drago et Wood (1992, dans Kaiser, 1998) qui ont démontré que lorsque le degré de cohésion d'un groupe est élevé, a) la fréquence de l'absence est faible si les relations entre les membres du groupe sont bonnes et b) la fréquence de l'absence est élevée si les relations entre les membres du groupe sont pauvres.

Parallèlement, Steel et coll. ont obtenu des résultats concordants démontrant que la cohésion de groupe est un excellent outil de prédiction de la fréquence d'absence. Quant à Wilson et Peel ils ont trouvé que :

²⁹ Periber Benoit, le guide de la sécurité au travail, 2^{ème} édition, AFNOR, Saint-Denis, p.20

« absenteeism is lower in firms where the degree of participation in decision making is greatest Assuming that group cohesiveness is one outcome of schemes that institutionalize employee participation in decision making, we again observe a correlation between group cohesiveness and absence frequency»

De plus, Kaiser (1998 ; 84) met en évidence les résultats obtenus par Martocchio (1994) qui indiquent que « [the] absence culture explains a statistically significant portion of the variance in individual absence behavior » et que des résultats similaires ont été obtenus par Harrison et Shaffer (1994).

Dans un autre ordre d'idées, suite à une revue de la littérature, Steel et Rentsch (2003) arrivent à la conclusion qu'il existe des faits empiriques soutenant que la culture d'absence est un outil de prédiction du comportement d'absence (absence culture as a predictor of absence behavior) et qu'en plus, « there is indirect support for possible antecedents of absence culture » (Steel et Rentsch³⁰).

Par contre, ces auteurs indiquent qu'il ne faudrait pas éliminer la possibilité de concevoir la culture d'absence comme une variable médiatrice. Cette hypothèse est illustrée à l'intérieur du modèle synthèse qu'ils ont dégagé de la littérature tel que présenté.

L'élément clef présenté dans ce schéma est la culture d'absence. En effet, Steel et Rentsch (2003 : 192) indiquent que :

« although the empirical literature to date has focused on these proposed antecedents as direct predictors of absence behavior, we suggest that they will have direct relationships with absence culture and indirect relationships with absence behavior »³¹.

Somme toute, la plus grande contribution de l'approche psychosociale est de reconnaître que la décision individuelle de s'absenter est influencée par des normes sociales issues d'un contexte particulier de travail. Ses normes se traduisent par une culture d'absence plus ou moins préminente selon le type d'organisation.

Donc, selon les deux approches vues, l'absentéisme traduirait un comportement qui est conditionné par des caractéristiques individuelles et sociales. La prochaine

³⁰ Elhoucini Mustapha, Absence et absentéisme du personnel de la santé, cycle de mastère en administration sanitaire et santé publique, juillet, 2010, P.10.

³¹ Ibid, p.52

approche, soit économique, se veut plus rationnel L'absentéisme devient utile et vise à satisfaire les besoins Individuels et ceux de l'organisation.

3-2- L'approche économique

Selon Kaiser (1998), les modèles proposés par S'approche économique reposent essentiellement sur Se principe que les forces économiques créent des incitations. La littérature a clairement établi que les forces économiques du marché du travail influencent les motifs individuels de s'absenter ainsi que la tolérance de l'employeur face à l'absence des employés.

Selon la théorie économique stipulant que le marché du travail est une arène compétitive, il est considéré que les travailleurs perçoivent « the opportunity to be absent as one element in a large set of characteristics offered by a given job» Donc afin de répondre à la compétition du marché du travail, les entreprises offrent « a menu of wage/absence combinations to employees». Par conséquent, il en découle la « theory of compensating wage differentials »³²

Les combinaisons salaire/absence qui sont acceptables pour une entreprise dépendent de la nature de cette dernière. Par exemple, les organisations à hautes technologies dépendant d'un degré élevé d'interdépendance entre les tacites des employés et qui connaissent des coûts élevés lors de l'interruption de la production, ne peuvent se permettre de tolérer des taux d'absence élevés :

« [the acceptable range, the employer will offer absence rates that are relatively low and wage rates that are relatively high»³³.

Le scénario contraire existe aussi. Les entreprises qui font appel à des opérations demandant peu de compétences de la part des travailleurs facilement remplaçables, les coûts de l'absentéisme sont peu élevés. On peut donc tolérer les taux d'absentéisme élevés et les combinaisons salaire/absence se caractérisent par des salaires peu élevés.

Selon cette théorie : « assuming competitive labor markets, in the long run all workers will have found jobs that provide their utility maximizing mix of job characteristics, including their optimal patterns of absence behavior » Cependant, le

³² Gagnon Sylvie, guide de gestion des ressources humaines, éd. Techno compétences, québec, 2003, P.110

³³ Ibid, p.112

marché du travail n'est pas parfait. Plusieurs travailleurs n'auront pas été en mesure de dénicher l'emploi permettant l'optimisation de la combinaison salaire/absence.

Ce modèle travail/loisir postule donc qu'à n'importe quel moment dans le temps, un travailleur s'engagera dans un comportement d'absence tant et aussi longtemps que les bénéfices marginaux de l'absence excèdent les coûts marginaux perçus³⁴.

Cependant, cette dichotomisation de l'allocation du temps entre travail et loisir ne permet qu'une analyse partielle de la problématique de l'absentéisme. « Many nonwork activities that provide obvious value and are productive cannot be placed in either category, e.g., caring for a sick child »³⁵

Fichman postule que si l'individu a besoin de satisfaire autant ses activités de travail que celle hors travail et si tous les besoins de l'individu ne peuvent être complètement satisfaits dans un cadre particulier, ce dernier changera régulièrement d'activités (travail, hors travail).

D'une certaine façon, Ses théories économiques travail/loisir et d'allocation optimale du temps entre les activités de travail et tes activités hors travail rappellent en partie la théorie des attentes (Vroom, 1964 dans Uapasset, 1990) qui revient à dire que la décision consiste à choisir l'action la plus attrayante au sein des choix qui s'offrent à l'individu. D'ailleurs, selon les propos de Kaiser

« [there are a number of important studies that are tightly nested in the psychological literature, yet they are clearly based upon the economic approach to studying individual absence behavior; these studies cogently illustrate that the psychological and economic approaches are complementary »³⁶.

Finalement, rappelons que la théorie de la compensation (theory of compensating wage differentials) qui suggère que les employeurs offrent une variété de combinaisons salaire/absence, repose en partie sur un concept d'échange et de réciprocité. Ses échanges sont régis par des normes et des politiques reconnues par les employés et l'employeur donc par un contexte spécifique de travail. Ce contexte influence aussi la décision de l'employé, ce qui s'apparente aux fondements de l'approche psychosociale.

³⁴ Tchinguem Gisèle, Op.cit, P.51

³⁵ Meulman François, Op ;Cit, p78

³⁶ Renaud Stéphane, Belout Adnane, Rocheleau Isabelle. « les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leur impacts sur l'absentéisme au travail », québec, ISSN0829-0121,1999, P.18.

Section II :**I- La motivation au travail****1. Définition de la motivation**

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation, au travail, d'une part, celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Louis BERGERON.

La motivation est un concept central en gestion des ressources humaines, puisqu'elle fait référence aux efforts et à l'énergie investis dans le travail. Cette énergie sert à déclencher et à réguler les comportements au travail et détermine par conséquent la direction, la durée et l'intensité des comportements en emploi¹.

Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante

«La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre².

¹ MONTGOLFIER, Consultant « la motivation », Allright reserved, 2009

² MADELINE, Blanquefort d'anglards, motivation et compensation, approches graphologiques et psychologiques, ED Masson, Paris, 2001, P.36.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Louis BERGERON, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation: «comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie».

Après avoir défini le concept de motivation au travail, nous allons maintenant aborder la typologie des motivations³.

2- La typologie des motivations

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

2-1 La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

2-2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce

³ François Adam, motivation, satisfaction, implication, adhésion, Akène, 2006, P.78

type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

2-3 La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

2-4 La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation⁴.

3- Les caractéristiques de la motivation

⁴ Ibid., P.97

La motivation est le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance.

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.

- Le déclenchement du comportement c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient. C'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre. (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- Intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail⁵.
- La persistance du comportement : la motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente des tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont (comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments (la mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations - efforts - l'énergie - du

⁵Stéphanie ARNAUD, Jean-Louis CHANDON, Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation au travail : exposé théorique et résultats empirique. Revue de gestion des ressources humaines, Paris, Editions ESKA, n°71, Janvier-Février-Mars-2009, pp.58-71

comportement de F individu dans l'organisation⁶.

A la suite d'une première recension des études théoriques (Roussel, 1996), il apparaît qu'un consensus se forme depuis une vingtaine d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept de la motivation. Nous pensons ici aux concepts de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement dans le travail, de mobilisation du personnel.

Comme il n'y a pas une seule définition de la motivation on fait appelle a celle donne par Vallerand et Thill dans leur livre Introduction à la psychologie de la motivation

(1993, p.18). Cela nous aide de bien expliquer les caractéristiques de la motivation.

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁷.

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché {l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.)⁸. Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut "être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances" Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

⁶VALLERAND. R.J. et Thill. E.E. Introduction au concept de motivation. Editions études vivantes - Vigot. Lavai (Québec). 1993. P71.

⁷ PATRICE Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, Op.cit, P 4-5

⁸ Ibid, P.16

-Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité {l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

-La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est -à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire { la réalisation des buts { atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

- L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail⁹.

Les types de motivation :

On peut simplement la classer en deux grands types : la motivation interne et externe.

- **La motivation interne :** la motivation interne est celle que l'individu possède lorsqu'il présente une demande pour un poste ou lorsqu'il vient au travail. Il a ses propres raisons de vouloir œuvrer chez une entreprise particulière. C'est peut-être pour le salaire, pour être avec des gens, pour le type de défi à relever ou pour la simplicité de la tâche à accomplir. Si la direction ne découvre pas ses raisons profondes, il risque de lui assigner une tâche qu'il appréciera peu et sa motivation baissera rapidement. Elle perd ensuite beaucoup de Temps et d'énergies {essayer de le motiver, souvent avec des résultats mitigés. Par conséquent, lors des entrevues d'embauche, elle a intérêt { lui poser des questions sur

⁹http://www.academia.edu/4249873/FACTEURS_INFLUENCANT_LA_MOTIVATION_DU_PERSONNEL

ses passions, ses intérêts et sur sa motivation à vouloir travailler dans l'entreprise. Vous en sortirez tous les deux gagnants.

- **La motivation externe :**

La motivation externe est stimulée chez l'individu par son environnement de travail. Depuis des dizaines d'années, des enquêtes sont menées auprès du personnel d'entreprises pour connaître ce qui les motive au travail. Contrairement à la croyance populaire, le salaire n'arrive habituellement qu'en 5^{ème} ou 6^{ème} positions. Les principaux éléments de motivation au travail sont : les défis à relever, le sentiment de contribuer, l'encouragement pour le travail accompli, la justice envers le personnel, bref un environnement où on traite les employés en humains et où on se sert de leur expertise.

4- Les stratégies motivationnelles

Il faut prendre en considération le fait que chaque individu a des motivations différentes et des stratégies de motivation différentes. Les impératifs commerciaux sont de plus en plus importants ce qui constitue parfois un frein à la liberté des managers. Paradoxalement, les recherches et les découvertes des années 1950 en matière de motivation semblent être parfois oubliées. Actuellement, les salariés se répartissent dans trois catégories

- Les gens en situation de surrégime, avec un taux de stress important.
- Les gens en situation de sous régime, démotivés voir dépressifs.
- Les gens en situation dite de "performance durable", alliant une motivation solide basée sur des objectifs réalistes¹⁰

5- Les facteurs de la motivation au travail

Les vrais facteurs de motivation sont liés à la nature du travail lui-même et à l'individu et surtout ceux liés à la reconnaissance des capacités et à la prise de responsabilité.

Le salaire est un facteur de démotivation s'il est insuffisant, mais une fois atteint un certain niveau, il n'est plus un facteur de motivation.

¹⁰ http://www.iquesta.com/mémoires-thèses/économies-gestion-commerce/aurélie_la_motivation_des_salariés_un_facteur_de_réussite_des_entreprises_aujourd'hui-93.html, institut supérieur Européen de gestion, 2002, P.65

5-1. La rémunération

La rémunération se trouve être davantage un facteur de démotivation que de motivation. En effet, la rémunération est un carburant qui ne motive pas chacun de la même manière. Par exemple, c'est un facteur de motivation sans nul doute plus pertinent pour un commercial que pour un chercheur. Leurs attentes à l'égard du travail ne sont a priori pas les mêmes.

Cependant, même chez une personne particulièrement régie par l'intérêt financier, pour qu'une pratique de rémunération la motive à atteindre une performance qu'elle n'obtiendrait pas spontanément, il faut que cette pratique permette de faire des différences interindividuelles de rémunération suffisamment significatives entre ceux qui sont performants et ceux qui le sont moins. Sans quoi, si tout le monde a peu ou prou la même chose, personne ne voit l'intérêt d'en faire davantage.

Parmi les nombreuses questions qui ne manquent pas de surgir au sujet de la motivation au travail, celle portant sur l'impact motivationnelle de la rémunération arrive généralement en premier, cette question a d'abord été étudiée par les économistes. Certaines théories économiques estiment que le marché de l'emploi ne peut être viable que s'il permet de recruter des individus motivés¹¹.

Elaborer une éthique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur. Elle prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et de développement du capital humain, au sein du modèle de gestion des rémunérations remplit deux fonctions distinctes.

¹¹ FABIEN Fenouillet, la motivation, ED.Dunod, Paris, 2003, P109

5-2. La structure de la rémunération

La rémunération «un salarié est en général composée du salaire de base (la classification des emplois retenus dans l'entreprise détermine l'échelle des salaires de base pour les différents postes) et des périphériques du salaire

a- Le salaire de base

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié, c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations et il est fixé d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul.

b- Les compléments ou périphériques du salaire

Les formes sont multiples : avantages en nature, pourboires. Gratification, primes, indemnités et autres avantages, primes de transport, etc.

Motivation par les rémunérations

La motivation s'exerce principalement sur le niveau de rémunération, en particulier la rémunération variable. Le niveau de responsabilité comme levier de reconnaissance"¹²

Bien que n'étant pas la seule source de motivation, la rémunération en est bien un facteur prépondérant, elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.³

Un certain nombre de conditions existent pour que la rémunération soit source de motivation¹³

¹² BERNARD Roman, 13 « la rémunération », ED, Dunod, Paris, 2010, P18

¹³ Ibid, P.98

6-Climat socioprofessionnel

Le climat socioprofessionnel de l'entreprise dépend des facteurs physiques Environnement du travail, la taille de l'entreprise, la nature de production. la composition des effectifs ou les catégories socioprofessionnelles..., et des facteurs organisationnels tels que les conditions (le travail ,la rémunération, la chaleur , la responsabilité...), les styles de management (autoritaire, laisser faire, démocratique), les politiques RH de l'entreprise (façon de rémunérer. communiquer, évaluer, intégrer, développer les compétences), la combinaison entre l'ensemble de ces facteurs résulte le climat «une entreprise, comme le stipule Kurt Lewin que le comportement d'un individu au travail est fonction de la personne et de son environnement.

La motivation du personnel à bien accomplir son travail est influencée par de nombreux facteurs, y compris le climat dans l'entreprise, c'est pourquoi la création d'un climat de travail positif vise à encourager, à soutenir et à entretenir la motivation et la performance des salariés. En fait, l'expérience dans le secteur industriel a montré que le climat positif au travail peut être responsable de près de 30% des améliorations des résultats financiers.

- a) Les conditions du travail sont correctement remplies
- b) L'entreprise lui de s'accomplir sur un plan personnel et professionnel elle lui propose des formations de culture générale et pas seulement liées à la compréhension de produits, lui confie régulièrement de nouvelles responsabilités, des comptes plus importants, le management d'équipe.
- e) Elle veille à enrichir en permanence le contenu des tâches : en mettant par exemple à disposition les nouvelles technologies, pour l'aider et lui faire gagner du temps¹⁴.

¹⁴ ANNICK Cohen, Op.cit., P.294

7- L'organisation du travail

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques, le contenu du travail est un élément crucial qui se résume en

La rotation et la polyvalence, l'élargissement et l'enrichissement des tâches le groupe de production. (C'est les pleins pouvoirs pour faire et avoir recours à l'initiative du salarié, le personnel est responsabilisé et motivé), un bilan.

L'action sur le contenu du travail s'inscrit dans la réponse au défi de la performance globale de l'entreprise¹⁵.

La sécurité représente «importants enjeux financiers dans [entreprise. En effet, les accidents du travail sont très onéreux, notamment du fait d'une tarification incitative, de plus, au cout direct s'ajoute un cout indirect incluant les charges consécutives à l'accident (perte de temps, de production, dégâts matériels, retard sur les livraisons. etc.).

¹⁵ STEPHANIE Arnaud, Op.cit., P.58

II- Les théories de la motivation

1. Les théories de l'Ecole Scientifique du Travail

A. l'organisation scientifique du travail de Taylor

Taylor est né en 1856 aux Etats-Unis, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail.

Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

1. Division horizontale du travail : C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

2. Division verticale du travail : C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « The One Best Way ».

3. Salaire au rendement et contrôle des tâches : Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise

organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière¹⁶.

Par la suite H. Ford a prolongé le Taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujéti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. H. Ford pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le "Five Dollars Day".

Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

B. La théorie Z mise en avant par W. Ouchi

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Grégor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation. Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise:

- 1. Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.**

¹⁶ Norbert Morales, responsable commercial votre kit 10-11 terrain, Edition d'organisation. Paris, 2011, P.189.

2. Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.

3. Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales.

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'Ecole des Relations Humaines.

2. Les théories de l'Ecole des Relations Humaines

A. Les théories du contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est-elle faite ? Qu'est ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu.

1. La théorie de l'homme social selon E. Mayo

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs¹⁷.

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago.

¹⁷ NORBERT Morales, Op.cit, P.123

L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'oeuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer. Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail¹⁸.

2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins

A. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

1. Les besoins physiologiques : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

¹⁸ PATRICE Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, Op.cit, P.34

2. Les besoins de sécurité : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

3. Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

4. Les besoins d'estime, de respect et de confiance : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

5. Les besoins de développement personnel : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante : Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant¹⁹.

¹⁹ http://www.academia.edu/4249873/Facteurs_influencant_la_motivation_du_personnel



Source : Michael AGUILAR, L'art de MOTIVER, Ed. DUNOD, paris, 2009, page35.

3. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg

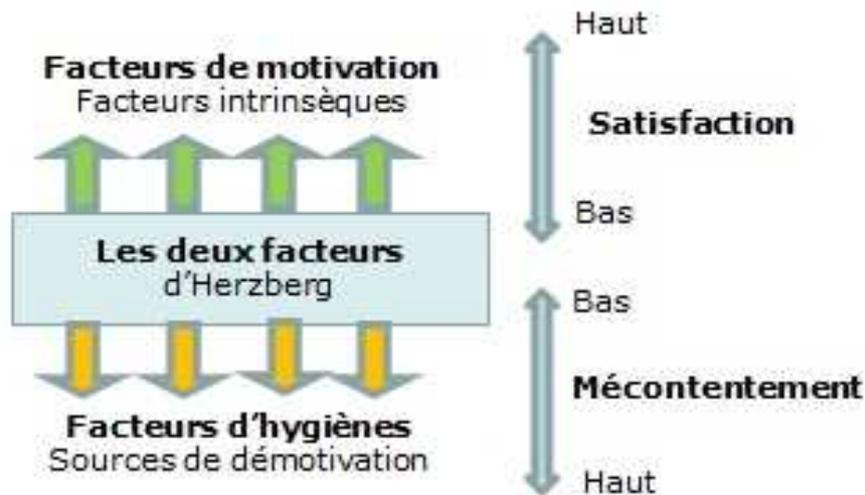
H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation²⁰.

- a- **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).
- b- **Les facteurs** relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu²¹.

²⁰ Fiche outil de Master management des ressources humaines, les théories de la motivation, l'AIE de Toulouse, P.10

²¹ Jean-Michel Plane, Op.cit, P.87

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié²².



4. La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles. D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment²³.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple. 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

²² Existence, relatedness & growth

²³ Les fiches outil des ressources humaines, Op.cit, P.76

minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque²⁴.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes.

L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera²⁵.



I

Source : Michael AGUILAR, L'art de motiver, Ed. Dunord, paris, 2009, page48

²⁴ Laura Mucha, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, HAL, p.56

²⁵ Ibid, P.78

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif.

Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus²⁶.

B. Les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

1. La théorie du système V.I.E.

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque

²⁶ Sarah Johnson et Greg Rodway, créés un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance, revue le Management, vol 11, n3, ed management sciences for health, Boston, 2002, PP1-22.

individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

1.1 - L'instrumentalité : (l'utilité)

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)

- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle

1.2- Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente)

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités.

En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

1.3 La valence : (valeur)

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un

des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle²⁷. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres

Comme nous le montre le schéma suivant :

2. La théorie de l'équité de J.S. Adams

Dès le début des années 1960, Adams (1963, p.422-436; 1965, p.267-299) développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (A_p ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (C_p ou contributions personnelles) :

- Les avantages regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...
- Les contributions (inputs) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio A_p/C_p qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (A_a ou avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarii sont envisageables :

- $A_p/C_p > A_a/C_a$: situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu (Thériault,

²⁷ <http://www.iquesta.com/mémoire-thèse : économie-gestion-commerce /Aurélié Maeyaert, la motivation des salariés, un facteur de réussite des entreprises-aujourd'hui-93, html. Institut supérieur européen de gestion, 2002.P.1-65>

1983). Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes.

- $A_p/C_p = A_a/C_a$: situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.

- $A_p/C_p < A_a/C_a$: situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice²⁸.

3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu :

Des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

²⁸ Saulnier, Favoriser la motivation au travail recueil de pratiques, Edition octobre, 2009, P.98

- a) **CLARTE:** Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- b) **CHALLENGE:** L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour ne que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- c) **ENGAGEMENT:** Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- d) **FEEDBACK:** Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :

S =Simple

M = Mesurable

A =Acceptable

R =Réalisable

T =défini dans le Temps²⁹

²⁹ Ibid. P.100

Chapitre III :
Le cadre pratique
de la recherche.

Dans la première section nous aborderons l'enquête effectuée aux entrepreneurs ainsi qu'à leurs entreprises, puis nous exposerons les caractéristique personnelles des cadres, tels que leurs âges, leurs niveaux d'instructions, leurs situations familiales.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1- Présentation de l'entreprise : Les moulins de la SOUMMAM (SPA)

a. Historique

Juillet 1982. Date de la mise en exploitation de l'unité de production de SIDIAICH. L'unité de production de SIDI-AICH a été érigée en statut unité de production et de commercialisation de Bejaia (1 EX UPEW de Bejaia), En octobre 1997, il y a la création de la filiale les MOULIN DE LA SOUMMAM/SPA SIDI-AICH. Issu de la restructuration de l'ERAD-SETIF en lui rattachant l'unité de production et de commercialisation de Kherrata (LEX. UPC de Kherrata).

b. Présentation de la filiale

Les Moulins de la SOUMMAM, filiale du groupe ERIDE-SETIF est Société par Action au capital de 528 000 000 DA et qui est augmenté à 891 310 000 en mois d'Avril 2008. La direction générale est implantée dans la daïra de SIDI-AJCH, près de la gare

Ferroviaire et de la route nationale N°26, située à 45km au Nord-ouest du chef-lieu de la wilaya BEJAIA.

Sa dénomination : **ERAD-SETIF/SPA, filiale les moulins de la Soummam /spa**

Elle est constituée de deux unités: SIDI-AICH et KHERRATA.

➤ **L'unité de SIDI-AICH**

Se situe au centre de la daïra de Sidi-Aich près de la gare pour raisons stratégiques, elle s'étale sur une superficie de six hectares. Elle a été construite par la firme italienne coopérative MURATONI CIMENTSTI (CMC), dotée d'un équipement moderne de fabrication OCRIM.

Les équipements sont mis en exploitation le 03/07/1982, cette unité qui a connu l'extension en 1997 dispose de deux semouleries et une minoterie, « l'entreprise de transformation et de commercialisation des semoules, farines et pattes alimentaires, les moulins de Sidi-Aich, filiale de l'ERID Sétif a été primée au début de cette semaine par le bureau d'audit Aib Vin cote international pour son label de qualité de qualité. A cet effet, elle a reçu le certificat ISO 9001/2008.

L'entreprise produit 27 000 quintaux de semoule et 12 000 autres de farine par mois et assure

L'approvisionnement au niveau de plusieurs localités de la wilaya de Bejaia et de celles de jjel » Article : revue de presse (Sidi-Aich : les moulins de la Soummam certifiés ISO. 9001/2000)

C. Présentation organique de l'entreprise et ses missions

Comme la plupart des entreprises, la filiale de Sidi-Aich conserve un Schéma organisationnel classique résumant les fonctions de production, de Commercialisation. de Comptabilité et Finances de Maintenance et Ressources Humaines.

Ces différentes fonctions convergent par leurs résultats et leurs activités vers la réalisation des objectifs de l'unité.

2- Les différentes fonctions de la filiale

➤ **La direction générale:**

C'est un centre de responsabilité qui permet d'assurer la coordination entre les différentes fonctions pour la bonne marche de l'entreprise.

➤ **Structure audit**

Ce service est composé de deux agents, leurs principale mission est de faire des enquêtes sur l'état des procédures de gestion.

➤ **Secrétariat**

Ses principales missions sont

- Classer et ranger tout document appartenant à la direction
- Faire de la correspondance ;
- Recevoir les courriers;
- Rédiger certains documents et prendre rendez-vous d'affaires.

➤ **Conseiller Juridique**

Il est lié directement avec le directeur général, il assiste dans toutes les questions qui font appel aux règles juridiques, il a aussi la charge de suivre tous les contentieux qui liés la filiales avec les tiers.

➤ **Responsable Qualité**

Son rôle est de faire les analyses sur les échantillons enlevés au niveau des matières et des produits fabriqués.

➤ **Service hygiène et sécurité**

Il est chargé d'assurer la sécurité et la prévention dans l'entreprise.

➤ **Service comptabilité analytique**

- S'occupe du calcul des coûts de production de façon périodique ;
- Participe à la détermination et au suivi du budget de la filiale ;
- Participe à la détermination des prix.

➤ **Relation de ce service avec les autres services**

Le service, Comptabilité analytique, a une relation fonctionnelle, avec toutes les autre structures de la filiale, le service établi la liste des informations qui lui sont nécessaires, les systématiques dans des documents qui sont réunis périodiquement aux services concerné. L'information systématisée, est ensuite renvoyée aux différentes structures, avec les résultats et les analyse

➤ **Responsable Administrative et finances**

- 1- Service personnel et des moyens ;
- 2- Chef service ;
- 3- Section GRH ;
- 4- Section Paie ;
- 5- Section Sociale et section Archives

Section 02 : Données personnelles des cadres étudiés :

Nous présenterons dans les tableaux ci-dessous les données personnelles des cadres interrogés, vous avez tel que leurs âges, sexes...

Tableau n° 01 : la répartition des enquêtés selon l'âge

L'âge des enquêtés	F	%
23-32	05	38,46%
33-42	03	23,07%
43-52	03	23,07%
53 et plus	02	15,38%
TOTAL	13	100%

On constate d'après ce tableau que l'âge des entrepreneurs varie entre 23 et 57 réparti en 5 catégories :

La première est la catégorie des jeunes de « 23 à 32 » ans ; qui domine notre échantillon avec une fréquence de (05) ; cela veut dire que cette catégorie malgré son jeune âge assument un poste de responsabilité, sont capable de prendre des décisions importante dans l'entreprise.

La deuxième catégorie de « 33 à 42 » ans avec une fréquence de (03) suivi de la catégorie d'âge « 43 à 52 » ans avec une fréquence de (03), dans cette tranche on trouve qu'ils assument des responsabilités après avoir acquis une longue expérience dans la vie professionnelle, en travaillant dans plusieurs fonctions, enfin, deux d'entre eux âgé de plus de 53ans.

Tableau n° 02 : la répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	F	%
Secondaire	05	38.46%
Universitaire	08	61.53%
TOTAL	13	100%

Selon les données du tableau ci-dessus, on remarque le niveau d'instruction de la plupart de nos enquêtées ont un niveau universitaire d'une fréquence de (08).

Ont déduit alors que le niveau d'instruction est valorisé pour l'occupation d'un poste supérieure.

Tableau n°03 : la répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	F	%
Féminin	06	46.15%
Masculin	07	53.84%
TOTAL	13	100%

D'après ce tableau, on remarque que le sexe masculin représente une fréquence de (07) de notre population d'étude qui n'y a pas une grande différence entre les deux catégories car la fréquence des femmes est (06) ; car il ne nécessite pas beaucoup d'effort physique.

Tableau n°04 : répartition des enquêtés selon leur situation matrimoniale

Situation matrimoniale	F	%
Célibataire	02	15.38
Marié	11	84.61
TOTAL	13	100%

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la quasi-totalité des enquêtés sont mariés avec une fréquence de (11) et d'après notre enquête cette catégorie s'absentent souvent en raison de leur occupation, préoccupation et obligations vis-à-vis de leurs familles (épouse, enfants...), suivis de célibataires avec une fréquence de (02) cette catégorie ont répondu par le fait qu'ils ne se sont jamais absenté.

On conclut que la plupart des enquêtés sont mariés, et ce, en raison de leurs âges.

Tableau n°05 : la répartition des enquêtés selon le nombre d'enfants à charge

Nombre d'enfants	F	%
0-3	08	61.53
4-6	04	30.76
7 et plus	01	7.69
TOTAL	13	100%

On constate d'après ce tableau que une fréquence de (08) des enquêtés ont un nombre d'enfant entre « 0-3 », puis une fréquence de (04) relatif à un nombre d'enfants entre « 4-6 », enfin une fréquence de (01) relative à « 7 et plus.

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre première hypothèse qui s'intitule : «les congés maladies et les déplacements des cadres au sein de l'entreprise "Les moulins de la Soummam Sidi Aich" sont la cause principale de l'absentéisme »

Et de notre deuxième hypothèse qui s'intitule «les facteurs de motivations implanté au sein de l'entreprise réduit le taux de l'absentéisme »

Lieu de résidence	F	%
Sidi-aich	03	23.07
Hors sidi-aich	10	76.92
TOTAL	13	100%

Tableau n°06 : la situation des enquêtés par rapport au lieu de résidence

On constate que une fréquence de (03) des enquêtés sont résidant de sidi-aich, cette catégorie ne se sont jamais touché par la difficulté du transport, du retard ou bien d'absence, car ils ne se déplacent pas par les transports en communs, ils déclarent que le trajet qui les séparent entre leur domicile et leur travail comme non épuisant.

L'autre catégorie avec une fréquence de (08) arrivent souvent en retards et s'absentent souvent car ils habitent hors sidi-aich loin de l'entreprise. On a constaté que, les situations de déplacement de la plus part de nos enquêtés influence sur leurs absence au travail, surtout on peut le remarqué durant le début et fin de semaine, en raison de leur lieu de résidence et le problème de transport.

On remarque que la plupart des enquêtés habitent loin de leur lieu de travail et

trouvent que le trajet qui les séparent leur domicile et leur lieu de travail épuisant et en souffre, car c'est une contrainte de plus ajoutée à la charge de travail.

On conclut que le lieu de résidence de nos enquêtés influence sur la présence au travail car plus le salarié est loin plus il s'absente, et ce, en raison du problème de transport, les routes barrées comme l'affirme un de nos enquêtés : « à n'importe quel moment, on peut trouver la route barrée, on se sent victime et c'est devenu un nouveau phénomène » de 36ans, et c'est ce que confirment la plus part des enquêtés lors de notre entretiens surtout par rapport au problème de transport comme l'affirme un de nos enquêtés : « je m'absente la plupart du temps à cause de la non disponibilité du transport car où j'habite le transport en commun est rare... » de 54ans.

Tableau n°07: l'influence des congés maladies sur la catégorie cadres

Congés maladie	F	%
Oui	09	69.23
Non	04	30.76
TOTAL	13	100%

D'après ce tableau, on constate que les personnes qui prennent souvent des congés de maladie avec une fréquence de (09), dû à leurs situation matrimoniale (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, car on trouve qu'une bonne partie de nos enquêtés le confirme : « je prends souvent un congé maladie à cause de mes enfants ou bien ma femme » de 48ans

Par contre l'autre catégorie avec une fréquence de (04), prennent rarement des congés de maladies, qui font rarement recours à cela.

On déduit aussi que les femmes sont inclinées à prendre des congés médicaux que les hommes, cela peut être expliqué par la fragilité de la morphologie du sexe

féminin par rapport au sexe opposé, et à la maternité. Et d'après le témoignage des enquêtés on a remarqué que la durée de congé médical est plus allongée chez les femmes que chez les hommes, chez les femmes elle varie entre 15jours et 41jours, et chez les hommes elle varie entre 05 et 11jours.

Tableau n° 08 : la participation de la prise de décision au sein de l'entreprise

Prise de décision	F	%
Oui	10	76.92
Non	03	23.07
TOTAL	13	100%

D'après ce tableau, on trouve que une fréquence de (10) de nos enquêtés, on constate que ceux qui participent dans la prise de décision sont représentés par un taux important, et ceci s'explique par le fait que la plupart de nos enquêtés sont des cadres.

Une fréquence de (03) de nos enquêtés, disent qu'ils ne participent pas à la prise de décision, d'après eux l'entreprise indique le suivi d'un style de leadership démocratique participatif. Ce système laisse peu d'employés à participer dans la prise de décision, cela à une influence positive sur les employés et l'entreprise elle-même.

Ceux qui ne participent pas dans la prise de décision sont représentés par un taux bas, et ceci explique par le fait que la majorité ont l'ancienneté dans le domaine et surtout qu'ils sont des cadres ils occupent un poste important, sont responsables dans la prise de décision ; c'est juste qu'ils réclament un manque des moyens de communication interne comme la boîte à idées.

Tableau n°09 : le degré de prise en considération de leurs idées par l'entreprise

Considération de leurs idées	F	%
Oui	10	76.92
Non	03	23.07
TOTAL	13	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous trouvons que une fréquence de (10) des enquêtés que leurs idées ne sont prises en considération au sein de l'entreprise. Tandis que les travailleurs dont les idées ne sont pas pris en considération, ils sont représentés avec une fréquence de (03).

Les travailleurs, dont les idées ne sont pas prises en considération sont des nouveaux recrues, on déduit que les idées de presque la moitié sont prise en considération par l'entreprise.

Tableau n°10 : le degré d'autonomie au travail :

Autonomie au travail	F	%
Autonomie moyenne	04	69.23
Autonomie totale	09	30.76
TOTAL	13	100%

D'après ce tableau, on constate que nos enquêtés travaillent avec une

autonomie moyenne avec une fréquence de (04), tandis que le reste des enquêtés avec une fréquence de (09) qui travaillent avec une autonomie totale.

Pour les enquêtés qui ont une autonomie moyenne dans leur travail, sont toujours des personnes qui n'ont pas acquis une grande expérience dans leur domaine de travail, ils viennent juste d'intégré l'entreprise.

Par contre d'autre enquêtés ont acquis assez d'expérience pour assumer ce poste ; ils se sont responsables dans l'effectuation des tâche de l'entreprise c'est eux qui sont chargés presque de tout le personnel, cela à causé leur autonomie totale.

On déduit, que les cadres qui travaillent avec une autonomie moyenne est d'un nombre minimal, car même si ils ont de l'autonomie, leur travail demande le contrôle pour assurer l'organisation et l'efficacité. Et ceux qui travaillent avec une autonomie totale dû à leur expérience cela revient à la nature de leur tâches qui est réalisable de manière individuelle sans contrôle, c'est ce qui leur permet d'exercer leur travail en toute liberté.

Tableau n°11 : la volonté d'occuper un poste de responsabilité

la volonté de l'occupation de leur poste	F	%
Oui	10	76.92
Non	03	23.07
TOTAL	13	100%

D'après ce tableau on déduit que la volonté d'occupé un poste de travail, avec une fréquence de (10), cette catégorie aiment bien leur travail ils

assument avec plaisir, comme nous le confirme un d'entre eux : « j'occupe ce poste pendant 9ans j'assume mes tâche convenablement... » 45ans.

Une fréquence de (03), ne veulent pas occuper un poste de responsabilité à cause de la charge de travail, pour eux y'a trop de cassement de tête, ils préfèrent occuper un poste de maîtrise surtout pour ceux qui n'ont pas assez d'expérience ils trouvent que c'est trop demandé par rapport aux horaires de travail.

On déduit, que un nombre important aiment bien occupé un poste de responsabilité, la majorité d'entre eux ont des compétences et niveaux d'instruction élevé, ils ont les capacités qu'il faut ainsi que leur autonomie dans l'exercice de leur tâches, pour les autres ne cherche pas à occupé un poste de responsabilité à cause de la charge demandé pour l'effectuations des tâches dans leur travail.

Tableau n°12 : bénéfice d'une promotion et de récompenses au sein de l'entreprise

Bénéfice de la promotion	F	%
Oui	12	92.13
Non	01	7.69
TOTAL	13	100%

On constate, que la majorité bénéficie d'une promotion avec une fréquence de (12) de nos enquêtés, cela touche la plupart des cadres, cela reviens toujours à leurs niveau d'instruction et à leur capacité de maîtriser un poste supérieur.

Un de nos enquêtés dis qu'il ne bénéficie pas d'après lui des promotions au sein de l'entreprise, celui là n'arrive pas à s'intégré dans son domaine de

travail.

On conclut, que les récompenses et des primes individuel sont distribués selon le mérite personnel, ici les 13 enquêtés bénéficie de la promotion de poste sans exception.

Tableau n° 13 : l'influence du salaire sur la satisfaction ou l'insatisfaction du poste

Satisfaction ou l'insatisfaction	F	%
Oui	10	76.92
Non	03	23.07
TOTAL	13	100%

Une fréquence de (10) des salariés enquêtés sont satisfait de leur salaire, en joutant les primes et les bénéfices c'est jugé suffisant, avec une fréquence de (03) ne sont pas satisfait de leur salaire dû à la charge de leur famille sa reste toujours insuffisant surtout pour les personnes qui ont une charge et une famille nombreuse, comme d'entre eux le confirme : « mon salaire est insuffisant, difficile de le partagé de fini toujours par un crédit, impossible de satisfaire tout nos besoins » âge 49ans

On déduit, que la majorité sont satisfait de leur salaire pour eux ils réussissent à satisfaire leur besoin personnel et familiale, le reste le juge insuffisant car ils n'arrivent pas à accomplir toutes leur demandent.

Tableau n°14 : les primes accordées par l'entreprise

Les primes accordées	F	%
Oui	13	100%
Non	00	00%
TOTAL	13	100%

D'après ce tableau ci-dessous, on constate qu'avec une fréquence de (13) de nos enquêtés alors la majorité bénéficie des primes accordées par l'entreprise, la totalité ont répondu oui.

Nous constatons que les salariés sont motivés par ce facteur. Cela est dû aux primes accordées par l'entreprise comme les primes d'assiduité, des primes individuelles et des primes de rendement. Et cela influence positivement sur les comportements des cadres.

Tableau n°15: leur importance pour les conditions de travail

Conditions de travail	F	%
Oui	13	100%
Non	00	00%
TOTAL	13	100%

Ce tableau nous montre, une fréquence de (13) de nos cadres donne de l'importance aux conditions de travail.

On déduit, cette nécessité aux conditions de travail, par le fait que ce facteur est considéré comme ressources primordiale pour l'organisation du travail, pour la stabilité du processus de production.

4. La vérification des deux hypothèses :

Après avoir analysé les résultats de notre technique relative à « l'entretien », nous allons procéder à la vérification de nos hypothèses.

1^{ère} hypothèse : Les congés maladies et les déplacements des cadres au sein de l'entreprise. « **Les moulins de la Soummam** » sont les causes de l'absentéisme.

- **L'absentéisme par rapport à la distance :** D'après les données de nos enquêtés, on constate que une fréquence de (10) qui habitent hors de sidi-aich, nos enquêtés voient que la distance est invivable, le trajet qui sépare leur domicile de leur lieu de travail épuisant. Ça provoque trop d'absence, comme on a déjà cité au paravent cette distance provoque des absences, vaud mieux mettre en disposition un moyen de transport pour le personnel de l'établissement.
- **Congés maladies :** des enquêtés qui ont affirmés qu'ils prennent souvent des congés maladies avec une fréquence (09) dû aux obligations familiale.

Nous avons confirmé la première hypothèse dont laquelle le personnel catégorie cadres jugent que la distance entre leur milieu de travail et leur lieu de résidence ainsi que les congés de maladies est l'un des facteurs essentiels qui cause l'absentéisme au travail, elles sont citées comme cause principale d'absentéisme au travail.

2^{ème} hypothèse : Les facteurs de la motivation implantés au sein de l'entreprise « **Les moulins de la Soummam Sidi Aïch** » ont l'impacte sur l'absentéisme.

- **Participation de la prise de décision au sein de l'entreprise :** une fréquence de (10) de nos enquêtés prennent de décision et ça dû à leur statut qui est cadre.
- **Le degré de la prise en considération de leur idée au sein de l'entreprise :** on trouve une fréquence de (10) de nos cadres qui participent à la prise de décision.
- **Le degré d'autonomie au travail :** une fréquence de (09) qui travaillent avec une autonomie total, par rapport à leur expérience dans leur de domaine de travail ainsi que leur niveau d'instruction qui est élevé.
- **La volonté d'occupé leur poste de travail :** une fréquence de (10) répondent qu'ils s'assument leur tâches comme sa le doit, ils aiment occuper un poste de supériorité.
- **Bénéfice des promotions de l'entreprise :** une fréquence de (12) bénéfice de promotion de l'entreprise ils accomplissent leurs tâches comme ça le doit.
- **Satisfaction du salaire :** une fréquence de (10) jugés suffisant.
- **Primes accordés par l'entreprise :** une fréquence de (13) bénéfice de primes accordées par l'organisme, il s'agit des primes personnelles de rendement.

Nous avons aussi confirmé cette deuxième hypothèse, ces facteurs assurent d'avantages la présence des cadres au sein de l'entreprise, ces facteurs de motivation influence sur l'assurance de poste qu'ils occupent.

5. Discussion générale des résultats :

D'après notre recherche effectuée sur l'impact de la motivation sur l'absentéisme au sein de l'entreprise « **Les Moulins Soummam Sidi-Aich** ».

Nous avons confirmé, qu'il y a deux facteurs qui influencent sur les absences des cadres, le premier qui est le déplacement des salariés par les transports en commun est c'est un problème pour eux surtout aux débuts et fins de semaines, ça cause des retards et parfois des absences, vaudrait mieux mettre à leur disposition un transport pour le personnel de l'organisme.

Nous avons aussi déduit, que les congés maladies qu'ils prennent par obligation familiales, pour une meilleure organisation vaudrait mieux assurer un congé annuel stable.

Nous avons remarqué que seulement ces deux facteurs, qui causent des problèmes au sein de cette entreprise, pour réduire le taux d'absentéismes, il y a ces recommandations qu'on a citées au par avant.

D'autre part la motivation du personnel de cette entreprise, répondant confirme leurs satisfactions envers cette forme d'organisation qui leur offre une plus grande capacité d'incitation et de responsabilité à mesure que l'emploi devient enrichi le contrôle moins nécessaire d'ailleurs « si tout cela est possible, la motivation sera plus facilement au rendez-vous ».

On trouve alors, plusieurs facteurs de motivations qui diminuent le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise, il apparaît dans les résultats que les salariés les plus motivés ont une moyenne plus élevée que les salariés non motivés, une personne motivée peut aller au-delà de ces capacités.

Ils ont mis en place des facteurs de motivations primordiales, dont on trouve la participation à la prise de décision, chacun de ces cadres ont leur droit à la parole ; leurs idées sont prises en considération.

Aussi ils bénéficient des primes individuelles, des promotions accordées par l'entreprise, tout ça les pousse à assumer leurs tâches convenablement.

Un nombre important de nos cadres, qui travaillent avec une autonomie total et qui sont satisfait de leurs salaires.

Ces résultats invitent à reconsidérer le lien direct ou excessif que l'on peut faire entre motivation et absentéismes, « une bonne performance repose sur de bonnes habiletés et sur des mécanismes motivationnels qui gèrent efficacement l'utilisation des habiletés entre, d'une part, la tâche à effectuer et, d'autre part, les mécanismes d'autorégulation ».

Conclusion

La liste bibliographique.

Liste bibliographique

➤ Ouvrage

1. ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipsis, 2005. Paris.
2. AGUILAR Michael, L'art de motiver, Edition DUNOD, Paris 2009.
3. CLAUDE Levy-Leboyer, La motivation dans l'entreprise (modèles et stratégies), 2^{ème} Édition d'ORGANISATION, Paris, 2003.
4. ROUSSEL Patrice, Rémunération, motivation, et satisfaction au travail, Édition ECONOMICA, Paris, 1996.
5. FENOUILLET Fabien, La motivation, Ed Dunod, Paris, 2003.
6. Kahler Taibi, Communiquer, Motiver, manger en personne, ED dunod, Paris, 2003.
7. ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997.
8. PARETTI jean-Marie, gestion ressources humaines, 9^{ème} éd, Vuibert, 2005.
9. MANON Albert, Absentéisme au travail, Québec, juillet 2015.
10. FICHER Gustave-Nicola, Traité de psychologie de la santé, édition, Dunod, Paris, 2002.
11. ALEXANDER Roland, Absentéisme et conditions de travail, Vuibert, 2004.
12. GOLBERG et WATDMAN, l'absentéisme au travail, 2000.
13. Léonard et coll, les approches de l'absentéisme, 1987.
14. ST-ONGE Sylvie, et autre, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Gaetan morin, Moréal, 2009.
15. MEULMAN François, vaincre l'absentéisme, édition, Dunod, paris, 2011.
16. Gagnon Sylvie, guide de gestion des ressources humaines, éd. Techno compétences, québec, 2003.
17. Periber Benoit, le guide de la sécurité au travail, 2^{ème} édition, AFNOR, Saint-Denis.
18. MONTGOLFIER, Consultant « la motivation », Allright reserved, 2009
19. MADELINE, Blanquefort d'anglards, motivation et compensation, approches graphologiques et psychologiques, ED Masson, Paris, 2001.
20. François Adam, motivation, satisfaction, implication, adhésion, Akène, 2006.
21. VALLERAND. R.J. et Thill. E.E. Introduction au concept de motivation. Editions études vivantes - Vigot. Lavai (Québec). 1993.

22. BERNARD Roman, 13 « la rémunération », ED, Dunod, Paris, 2010.
23. Norbert Morales, responsable commercial votre kit 10-11 terrain, Edition d'organisation. Paris, 2011.
24. Laura Mucha, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, HAL.
25. Saulnier, Favoriser la motivation au travail recueil de pratiques, Edition octobre, 2009.

➤ **Dictionnaire**

1. GRA WITZ Madelin, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition. Dollaz, 2000.
2. PBERT Duff, Encyclopédie de la gestion et de management E.G.M, édition, Dalloz, 199. Paris
3. MARTINET Alain Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 6^{ème} édition, DALLOZ, paris, 2003.
4. GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2000.
5. BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Édition Ellipses, Paris, 2005.

➤ **Revue**

1. DIMITRI Weiss in « Absentéisme », Revue Française des affaires sociales,
2. ALMA, 2012, le taux d'absentéisme dans les entreprises au plus bas depuis 5ans, Communiqué de presse, Gennevilliers, le 04 septembre 2012.
3. Banyasz Laurence, Modèle conceptuels du stress en psychologie : apports et limites, N°ISSN 0397- 4529, décembre, 1998,
4. Y. Missec et Y Clot, « le métier comme instrument en protection contre les risques psychosociaux au travail »,2011/4, ISSN 0041-1868,
5. Renaud Stéphane, Belout Adnane, Rocheleau Isabelle, « les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leur impacts sur l'absentéisme au travail », québec, ISSN0829-0121,1999.

➤ Webographie

1. http://www.academia.edu/4249873/FACTEURS_INFLUENCANT_LA_MOTIVATION_DU_PERSONNEL
2. http://www.iquesta.com/memoires-theses/economies-gestion-commerce/aurelie_la_motivation_des_salaries_un_facteur_de_reussite_des_entreprises_aujourd_hui-93.html, institut supérieur Européen de gestion, 2002
3. http://www.academia.edu/4249873/Facteurs_influencant_la_motivation_du_personnel
4. http://www.iquesta.com/memoire-these/economie-gestion-commerce/Aur%C3%A9lie_Maeyaert_la_motivation_des_salari%C3%A9s_un_facteur_de_r%C3%A9ussite_des_entreprises_aujourd_hui-93.html, Institut supérieur européen de gestion, 2002.

➤ Thèses

1. Gouroubra Daniel, mémoire de fin de formation l'absentéisme au travail étude comparer secteur public- secteur privé (cas de contenu), promotion 1995-1998.
2. SEIFFERT MARC Daniell, absentéisme dans les entreprises publiques, les cas de collectivité territoriale université de REIMS champagne- ARDENNE promotion 1996-1999.
3. CHARLOTTE Antoine, « L'absentéisme dans les entreprises publiques », cas des collectivités territoriales, université de Reims, 2009-2010.
4. BENRAISS Laila, L'absentéisme : « phénomène à contrôler » cas des entreprise Marocaines, n533, Août, 1999.
5. ELHOUSNI Mustapha, absence et absentéisme du personnel de la santé, cycle de mastère en administration sanitaire et santé Publique, juillet, 2010.
6. Y. Missec et Y Clot, « le métier comme instrument en protection contre les risques psychosociaux au travail », 2011/4, ISSN 0041-1868.
7. Trambly Heidi, l'influence des caractéristiques de la main-doeuvr sur l'absentéisme au travail, Mémoire de maitrise, (MSC), université de Montréal, juillet, 2007.
8. Elhoucini Mustapha, Absence et absentéisme du personnel de la santé, cycle de mastère en administration sanitaire et santé publique, juillet, 2010.
9. Renaud Stéphane, Belout Adnane, Rocheleau Isabelle, « les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leur impacts sur l'absentéisme au travail », Québec, ISSN0829-0121, 1999.

Annexe

Liste d'annexes :

N°	Titres
01	L'entretien
02	Organigramme de l'entreprise « Les moulins de la Soummam Sidi Aïch »

Guide d'entretien :

1- Age :.....ans.

2- Sexe?.....

3- Quelle est votre situation Matrimoniale?.....

.....

4- Quelle est votre Niveau d'instruction?.....

.....

5- Combien d'enfant avez-vous? :.....

.....

6- Le lieu de résidence?.....

.....

7- prenez-vous des congés maladies?.....

.....

.....

8- Vous participez à la prise de décision au sein de votre entreprise?.....

.....

Si c'est oui, comment?.....

.....

.....

9- Est se que l'entreprise prend en considération vos idées ou bien votre avis à prepos de votre travail ?.....

.....

.....

10- Quelle est le degré de votre autonomie au sein de l'entreprise ?.....

.....

.....

11- Avez-vous cette volonté d'accepte un poste de responsabilité ?.....

.....

Pourquoi ?.....

.....

12- Bénéficiez-vous des promotions au sein de l'entreprise ?.....

.....

.....

13- Eté-vous satisfait de votre salaire ?.....

.....

14- Quelle genre de prime l'entreprise vous accords?.....

.....
.....

15- Est se que les conditions de travail influence sur votre présence ?.....

.....
.....

16- Quel est votre avis sur les conditions de travail au sein de l'entreprise ?.....

.....
.....
.....
.....