

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

Mémoire de fin de cycle

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

Option : **Sociologie du Travail et des Ressources Humaines**

Thème

# Absentéisme au travail

*Cas pratique : L'APC de BOUHAMZA de la wilaya de  
Bejaia*

**Réalisé par :**

Mr. DJEDRA Farid

Mr. REZZOUG Mohand Tahar

**Encadré par :**

M<sup>elle</sup>. TABET Samira

**Année universitaire**

**2014-2015**

# **REMERCIEMENT**

*On souhaite adressé nos remerciements les plus incérés aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.*

*On tiens à remercier sincèrement notre encadreur **Mme TABET Samira***

*D'avoir fait l'honneur d'assumé l'encadrement de notre travail et qui nous a orienté tout au long de cette période.*

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble de L'APC de BOUHAMZA de la wilaya de Bejaia pour leur générosité et collaboration dans la réalisation de ce travail.*

*Nous exprimant notre gratitude à tous les enquêtés de notre enquête qui ont accepté de répondre à nos questions avec une grande compréhension et générosité.*

*Enfin, on tient à exprimer notre reconnaissance envers tous les enseignants qui ont contribué à notre formation universitaire.*

DJEDRA Farid.

Et

REZZOUG Mouhand Tahar.

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

- *A mes très chers parents pour m'avoir toujours donné le meilleur au tous, leur aide, leur compréhension et leur soutien .Je prie dieu le tout puissant de les protéger du mal et les récompenser de toutes les peines et sacrifices données aux quels je ne rendrai jamais assez*
- *A mon cher frère: Karim.*
- *A ma chère sœur et son époux et leur adorable zahwa.*
- *A toute ma famille maternelle et paternelle.*
- *A mon binôme : Tahar.*
- *A tous mes amis chacun de son nom.*
- *A tous les étudiants Master II 2015.*

*Farid.*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

- *A mes très chers parents pour m'avoir toujours donné le meilleur au tous, leur aide, leur compréhension et leur soutien .Je prie dieu le tout puissant de les protéger du mal et les récompenser de toutes les peines et sacrifices données aux quels je ne rendrai jamais assez*
- *A Mon grand-père et à la mémoire de ma grand-mère.*
- *A mes chers frères karim, rabah, younes, zahir et ma très chère sœur sylvia .*
- *A mes tantes et leurs familles.*
- *A ma grande famille.*
- *A mon binôme : farid.*
- *A tous mes amis chacun de son nom.*
- *A tous les étudiants Master II 2015.*

*Tahar.*

## Liste des abréviations

| N° | Abréviation | Signification                             |
|----|-------------|---|
| 01 | APC         | Assemblée populaire communale             |
| 02 | ONS         | Office nationale des statistiques         |
| 03 | CMO         | Congé pour maladie ordinaire              |
| 04 | CLM         | Congé longue maladie                      |
| 05 | CLD         | Congé longue durée                        |
| 06 | AT          | Congé pour accident de travail            |
| 07 | MP          | Congé pour maladie professionnelle        |
| 08 | CDD         | Contrat a duré déterminé                  |
| 09 | CDI         | Contrat a duré indéterminé                |
| 10 | DRH         | Directeur des ressources humaines         |
| 11 | CNAS        | Caisse nationale des assurances sociales. |

## La liste des tableaux

| Tableau N° | Titre de tableau  | Page |
|------------|---|------|
| 01         | Répartition de l'échantillon selon l'âge.                       | 77   |
| 02         | Représentation de l'échantillon selon le sexe.                  | 78   |
| 03         | répartition de l'échantillon selon la situation<br>matrimoniale | 79   |
| 04         | la représentation de l'échantillon selon l'ancienneté           | 80   |

## Liste des figures

| Figure n° | Figure   | page |
|-----------|--|------|
| N° 01     | Model explicative de motivation                | 38   |
| N°02      | Modèles d'explications de l'absence            | 54   |
| N° 03     | Modèles interactifs d'explication de l'absence | 55   |

# Sommaire

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Introduction.

## **Chapitre I : le cadre méthodologique**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Les raisons du choix du thème..... | 7  |
| 2. Les objectifs de l'étude.....      | 7  |
| 3. La problématique.....              | 8  |
| 4. Les hypothèses.....                | 10 |
| 5. Définition des concepts.....       | 11 |
| 6. Méthodologie de recherche .....    | 14 |
| 7. L'échantillonnage.....             | 16 |
| 8. La pré enquête.....                | 17 |
| 9. Le déroulement de l'enquête.....   | 18 |
| 10. Les problèmes rencontrés.....     | 18 |

### *La partie théorique : Le cadre conceptuelle de la recherche*

## **Chapitre II : Absentéisme : généralité et théorisation**

|  |    |
|--|----|
| 1. Définition de l'absentéisme.....                                | 21 |
| 2. Aperçu historique.....  | 21 |
| 3. Le choix lexical pour présenter les absences en entreprise..... | 22 |



|  |    |
|--|----|
| 4. Les différents types d'absences.....                  | 23 |
| 5. L'intentionnalité de l'absence.....                   | 25 |
| 6. Un nouveau regard sur l'absentéisme.....              | 26 |
| 7. Cout de l'absentéisme.....                            | 31 |
| 8. Théorie explicative du phénomène de l'absentéism..... | 33 |

### ***Chapitre III : Absentéisme, entre cause et solution***

|   |    |
|---|----|
| 1. Les facteurs de l'absentéisme.....             | 45 |
| 2. Les impacts de l'absentéisme.....              | 47 |
| 3. Les origines de l'absentéisme.....             | 49 |
| 4. Les cause de l'absentéisme.....                | 56 |
| 5. Les différentes solutions possible.....        | 58 |
| 6. L'aménagement des conditions de travail.....   | 60 |
| 7. Les mesures préventive mise en position .....  | 63 |
| 8. La stabilité et les conditions de travail..... | 66 |

### **La partie pratique : Le cadre analytique de la recherche**

#### ***Chapitre IV : Présentation du terrain et caractéristique de l'échantillon.***

|  |    |
|--|----|
| 1. La description de L'APC de Bouhamza.....        | 70 |
| 2. Caractéristique des insuffisances relevées..... | 71 |
| 3. Les mesures correctives qui s'imposent.....     | 72 |
| 4. L'organigramme commenté.....                    | 73 |

#### ***La présentation des caracterisstiques de l'échantillon***

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. L'enquête sur le terrain.....  | 76 |
| 1.1. Les domaines de l'étude..... | 76 |
| 1.1.1. Le lieu d'étude.....       | 76 |

|   |    |
|---|----|
| 1.1.2. Le temps.....  | 76 |
| 2. La présentation des caractéristiques de l'échantillon..... | 76 |

***Chapitre : Analyse des hypothèses et interprétation des résultats***

.

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 1. Premier hypothèse.....      | 82  |
| 2. Deuxième hypothèse.....     | 91  |
| 3. Synthèse des résultats..... | 101 |

Conclusion

Liste bibliographique

Annexe

# ***INTRODUCTION***

Le fait que le mot travail désigne des réalités extrêmement différentes dans le temps et dans l'espace est un premier obstacle à lever. Depuis l'origine, l'homme répartit son temps de vie éveillée entre la production de ses moyens de subsistance et d'autres activités sociales, culturelles, ludiques, relationnelles.

Le monde moderne apparaît ainsi comme animé d'un véritable culte du travail, lié à une conception de l'homme où prévaut l'image d'un être qui, livré d'abord à une nature hostile, la façonne et la conquiert, et qui se façonne et se conquiert lui-même par cette humanisation de la nature. Tâche grandiose, qui exige la collaboration de tous.

Un ouvrier travail dans une collectivité ; ce qui fait du travail bien un phénomène social. Chaque ouvrier peut appartenir à plusieurs groupes sociaux, par exemple l'équipe, l'ensemble de l'entreprise ou le syndicat. À part ces groupes internes, il y a également des groupes externes qui sont très importants: telle que la famille, la classe sociale etc. Cet aspect collectif/social provoque un développement considérable des études qui s'intéressaient avant tout aux relations humaines dans une entreprise.

Le travail salarié ; donc ; était inventé par la société moderne capitaliste, de même que l'activité productive des hommes érigée en fin ultime coupée des capacités d'expression, de décision, de maîtrise des individus sur elle, de même que les représentations de ce travail et même enfin de l'exclusivité de pouvoir conférer une identité sociale qui lui est attachée. Pour cela, en un mot, la nécessité de produire toujours plus a été inventée, mais pas la nécessité de produire. Nous dirons donc que le travail en tant que fraction de la vie humaine affectée à la recherche ou la production de subsistance est de nature anthropologique, mais que le travail en tant que rapport social est de nature historique, ainsi que la représentation du travail et la relation établie entre travail et statut social qui ne sont ni universelles ni immuables.

La tradition a un certain nombre de système, de valeurs, interdisant de rompre les liens avec la communauté d'origine. Le travailleur reste très attachés à ses us et coutumes, c'est bien sa famille, ses parents et ses amis qui le sollicitent ou l'espèrent à leurs différentes cérémonies traditionnelles. Cette pesanteur sociologique et traditionnelle le contrainte à s'acquitter d'un devoir : celui de se mettre en conformité avec des obligations imposé par le « code moral » de son milieu. Ainsi le besoin de prendre part à l'un de ses évènements est plus que jamais devenu un simple excuse pour justifier certaines absences au travail. Mais très tôt, l'influence de facteurs et cause (interne et externe) va progressivement éteindre l'élan au travail, l'éthique professionnelle, l'amour de travail bien fait, l'assiduité et la ponctualité vont céder place à un phénomène nouveau connu sous le nom de l'absentéisme.

La gravité de l'absentéisme est connue des gestionnaires au travers de deux canaux principaux : le management de proximité qui s'inquiète du manque ponctuel de salariés et les indicateurs de gestion qui totalisent le nombre de salariés absents. Le manager de proximité, en charge de l'organisation quotidienne du travail, constate au jour le jour le nombre de personnes manquantes. Cet élément traduit les évolutions quotidiennes du phénomène, mais manque de recul.

C'est dans cette vision que notre travail de recherche aborde le thème de l'absentéisme autant qu'un phénomène social qui mérite d'être étudié d'une façon sociologique.

L'absentéisme concerne de nombreuses entreprises industrielles ou de services à un moment ou un autre de leur développement. Les conditions de travail jouent un rôle souvent méconnu dans le processus qui conduit un salarié à s'absenter. Un travail sous fortes contraintes de temps, des horaires décalés, une organisation du travail inadaptée, un manque de reconnaissance ou encore des carences dans le dialogue entre l'encadrement et les salariés peuvent être des

facteurs déclencheurs de l'absence. Il faut pouvoir analyser ces facteurs qui sont souvent spécifiques à l'entreprise.

Pour cela L'entreprise exerce des lois pour réduire le taux de l'absentéisme en faisons références a des articles juridique comme la loi 90-11 du code de travail algérien « Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur »<sup>1</sup>.

Pour aborder ce thème, on a proposé un plan qui se divise en de deux parties en commençant par le chapitre méthodologique qui contient : les raisons de choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisées puisque notre étude nécessite l'utilisation de la technique d'entretien, puis l'échantillonnage, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête et enfin les problèmes rencontrés.

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

Le deuxième chapitre concerne l'état de connaissance du thème qui est intitulé « l'absentéisme, généralités et théorisations ». Et pour ce qui est du troisième chapitre, il est intitulé « l'absentéisme, causes et solutions ».

---

<sup>1</sup>Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail.30/10/2014 Algérie

- **La partie pratique :**

Cette partie va présenter notre étude sur le terrain, qui contient deux chapitres : le quatrième chapitre qui résume l'organisme d'accueil et les caractéristiques de l'échantillon, et le dernier chapitre présente l'analyse et vérification des hypothèses.

Notre travail s'achève avec la synthèse des résultats et une conclusion générale, puis la liste bibliographique, enfin les annexes.

**Chapitre I**  
**Cadre**  
**Méthodologique**



Cette partie du travail est consacrée à la présentation des différents outils méthodologiques qui ont guidé notre recherche. Nous justifions d'abord les raisons du choix de notre thème, ses objectifs, sa problématique à travers laquelle s'exposeront nos questionnements de recherche, nos hypothèses directrices de recherche, de même que la méthode et les techniques de collecte et d'analyse des données recueillies sur le terrain.

## **1. Les raisons du choix du thème**

Toute recherche scientifique doit avoir un but principal bien précis, sachant qu'il n'existe pas un thème plus important qu'un autre précisément en sociologie.

D'après Maurice Angers « le choix du sujet et l'évolution de la faisabilité d'une recherche représentent le premier moment de la formulation du problème de recherche »<sup>1</sup>.

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

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, c'est-à-dire que toute personne peut être touchée par ce phénomène, notamment quand il concerne l'absence de personnel.

- Nos lectures, en effet, nous ont conduits 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 est l'absentéisme.

## **2. Les objectifs de l'étude**

Notre recherche sur l'absentéisme au travail des agents d'exécutions a l'APC de Bouhamzaprésente, à notre sens, des objectifs différents :

- Comprendre les raisons qui poussent les employés à s'absenter de leur poste de travail ;
- Déterminer la contribution de la responsabilité et la stabilité dans la provocation de phénomène de l'absentéisme au travail ;

---

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

- Préciser, en plus, l'impact des caractéristiques individuelles, les aspects économiques et social sur l'absentéisme au travail ;
- Contribuer à dévoiler les vrais raisons qui poussent les employés de s'absenter et attirer l'attention des responsables de l'APC à fin d'établir des actions correctrices;
- Acquérir des nouvelles connaissances sur la vie professionnelle.

C'est aussi dans le cadre de pouvoir confronter les assises théoriques dominantes dans la spécialité à la réalité dans des organisations qu'il s'avère utile de mener une recherche scientifique, contribuant à articuler la partie théorique avec la pratique et enfin de renforcer la connaissance et surtout que la science connaît une évolution constante.

Le présent travail amènera tous ceux qui le consulteront à pousser plus loin leur recherche dans ce domaine.

### **3. La problématique**

L'absentéisme au travail est un phénomène qui mérite de 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 des sciences de la gestion ne sont plus à démontrer.

Pour agir sur l'absentéisme au travail, il est nécessaire d'en cerner les caractéristiques, de le définir, de préciser quels moyens l'entreprise peut mobiliser pour le réduire. Le plus souvent, les solutions trop globales s'avèrent un leurre. C'est plutôt par un ensemble cohérent de mesures particulières que l'on parvient à rétablir la situation. Une politique de petits pas est préférable à des actions spectaculaires mais peu suivies dans le temps. Il est primordial de faire en sorte que l'absentéisme devient un objet commun de préoccupation entre les acteurs de l'entreprise.

L'absentéisme au travail n'est pas l'apanage d'une société ou d'une civilisation donnée. Il n'est non plus un phénomène nouveau, dans les milieux de

travail. Mais s'il se présente à des degrés divers et selon le type d'organisation, il reste circonscrit à tout milieu professionnel, dans tous les secteurs d'activité ou interviennent les concepts de travail.

Depuis, quatre types d'approches peuvent être distinguées ; une approche médicale qui interroge la notion maladie et ses liens avec le travail, une autre approche dite individuelle qui tente d'expliquer l'absence à partir de la dynamique psychologique du travailleur, une approche psychosociale qui essaie d'expliquer l'absentéisme principalement à partir du contexte d'échange entre les travailleurs et l'organisation, enfin une approche économique qui tente d'expliquer l'absence à partir de la dynamique des lois du marché et d'un processus du choix le plus avantageux autant pour l'entreprise que pour le travailleur.

Dans le monde, le phénomène de l'absentéisme se manifeste comme une absence physique au travail causé par des facteurs divers ; les analyses faites dans les organisations sont centrées sur cette absence.

En Algérie, le phénomène de l'absentéisme n'est pas récent, comme l'entreprise algérienne semble désormais de plus en plus intéressée par ce phénomène selon une enquête d'opinion réalisée le second trimestre 2011 par l'Office national des Statistique(ONS) auprès de 340 entreprises publiques et 400 privé, le taux d'absentéisme reste supérieur durant le deuxième trimestre 2011 par rapport au précédent, selon près de 24% des chefs d'entreprises publiques et 20% de ceux du privé.<sup>1</sup>

De plus, il semble que ce phénomène soit aussi présent dans plusieurs pays même industrialisé. Si en Algérie on ignore le coût de l'absentéisme sur l'entreprise, en France, les seules absences de moins de trois jours s'élèveraient à 21 million de jours par ans, soit un coût destiné à 3,9 milliards d'Euros, le coût annuel pour la collectivité s'élève à 21 milliards d'Euros pour l'absentéisme des

---

<sup>1</sup> ONS :(office National des Statistique)

fonctionnaires. Le coût de l'absentéisme dans les collectivités territoriales est, quant à lui, estimé à 3 milliards.<sup>1</sup>

De nos jours et particulièrement dans l'administration municipale de Bouhamza l'absentéisme est devenu un phénomène complexe qui représente une charge parfois lourde pour l'administration ; Dans notre recherche on s'intéresse à ce phénomène, **analysant à la fois ses cause, son influence sur le progrès de cette dernière.**

Dans ce sens l'orientation de notre recherche à fin d'évaluer le phénomène d'absentéisme dans l'APC de Bouhamza basée sur la réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs qui déterminent l'absentéisme chez les agents d'exécution à l'APC de Bouhamza ?
- Quelle est l'image construite par les agents d'exécutions vis-à-vis l'absentéisme ?

#### **4. Les hypothèses**

Toute recherche scientifique suppose un ou plusieurs hypothèses, selon MAURICE ANGERS l'hypothèse est un « énoncé qui prédit une relation entre un ou plusieurs termes, et impliquant une vérification empirique »<sup>2</sup>

« L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Tremblay ... un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés.»<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Monneuse Denis, absentéisme au travail, édition, Afnor, Saint-Denis, 2009, p.36.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, op cit, P 59.

<sup>3</sup> MACE Gordon, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2eme Édition de Boeck P.U. Laval, Québec 1988, p. 35.

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée. »<sup>1</sup>

- L'absentéisme est déterminé par le niveau de responsabilité au travail des agents d'exécution de l'APC de BOUHAMZA.
- L'absentéisme est déterminé par le degré de stabilité des agents d'exécution à l'APC de BOUHAMZA.

## **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 ». <sup>2</sup>

### **5.1. L'absentéisme**

On peut le définir comme la propension d'un travailleur à être absent de son poste de Travail. Dans cette optique, l'absentéisme désigne un comportement ; l'absence n'est alors pas exclusivement la conséquence d'une donnée objective - un empêchement lié à la santé par exemple-, mais aussi la conséquence d'un choix individuel<sup>3</sup>.

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

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, *Les méthodes des sciences sociales*, Édition DALLOZ, Paris, 2001, p398.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madelin, *Lexique des sciences sociales*, 7eme édition, Dollaz, 2000, p15.

<sup>3</sup> VILLOTTE Denis, *Maîtriser l'absentéisme dans les organisations publiques*, Institut de la Performance Publique 2009, Dossier pédagogique, p 43.

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 ». <sup>1</sup>

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. <sup>2</sup>

### **5.1.1. Définition opérationnelle**

L'absentéisme est un phénomène social collectif qui implique des causes internes ou externes à l'organisation. Il est nécessaire d'étudier ces dernières pour quantifier leurs contributions à ce phénomène dans le but de le réduire. L'absentéisme, étant considéré comme nuisible à l'organisation, détériore davantage les conditions de travail.

## **5.2. Travail**

« Considéré comme un facteur de production, le travail désigne au sens large toute activité productive ayant une valeur d'usage. Dans un sens plus étroit, il correspond à une activité humaine visant à créer, produire, entretenir des biens et des services » <sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>GRAWITZ Madeline, Op.cit, p.2.

<sup>2</sup>ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipsis, 2005, Paris, p. 7.

<sup>3</sup>BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition Ellipses, Paris, 2005, P 465.

### **5.2.1 Définition opérationnelle**

Pour notre recherche, nous précisons que nous le prenons comme un ensemble d'activités, de tâches et de responsabilités confiées à une personne contre rémunération.

### **5.2.2. Larousse**

Selon le dictionnaire de psychologie, « le travail est une activité physique ou intellectuelle que la société exige que l'en s'impose en vue d'un but déterminé ». <sup>1</sup>

## **5.3. la responsabilité**

En sociologie, le terme n'est pas un concept il a seulement été utilisé par WEBEZ dans l'identification idéal typique de deux conceptions de l'éthique ; celle de convictions et celle de la responsabilité. <sup>2</sup>

Obligation de supporter le châtement prévu par l'infraction qu'on a commise. Capacité de prendre une décision sans se référer préalablement à une autorité supérieure. <sup>3</sup>

## **5-4-la stabilité**

En analyse systémique un système est dit stable c'est par rapport à une position d'équilibre il peut momentanément supporter des écarts même importants sans que ceux-ci n'affectent dans la durée à recouvrer son équilibre initiale. <sup>4</sup>

## **5.5. Activité**

Effectué par l'être humain sur le monde naturel afin de subvenir à ses besoins. Le travail ne devrait pas se limiter à une activité salariée. Même dans les sociétés modernes toutes forme de travail n'est pas rémunératrice, comme le

---

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse. 2003.

<sup>2</sup> Dictionnaire, petit Larousse, paris, 1974, P356.

<sup>3</sup> Ibid, p.890.

<sup>4</sup> HENRI Mahé de boislandelle, dictionnaire de gestion, édition Economica, Paris 1998, P418.



travail ménager ou caritatif. Le travail est une activité destinée à répondre à un besoin matériel ou immatériel individuel ou collectif.<sup>1</sup>

## **6. Méthodologie de recherche**

Selon MAURICE ANGERS : « la méthode peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur un objet d'étude en particulier, elle peut intervenir de façon plus ou moins impérieuse, et plus moins précis à toutes les étapes de la recherche l'une ou l'autre »<sup>2</sup>

### **6-1-La méthode adoptée :**

On peut définir la méthode comme « l'ensemble de règles indépendante de toutes recherche, et des continus particuliers visant surtout des processus et des formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisir »<sup>3</sup>.

Les méthodes les plus utilisées dans les études sociologiques sont :

**6.1.1. La méthode quantitative** ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes.<sup>4</sup>

**6.1.2. La méthode qualitative** ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes.<sup>5</sup>

Nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative en prenant en considération la nature de notre thème, car c'est la plus équitable avec notre thème choisi et avec nos hypothèses de travail et aussi qui convient à la réalisation des objectifs de notre recherche.

---

<sup>1</sup> AKBAR molajani, Dictionnaire de sociologie contemporaine, édition Zagros, Paris, 2004, P 173.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1999, P 59.

<sup>3</sup> GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 2001, p 351.

<sup>4</sup>Ibid, p 60.

<sup>5</sup>Ibid, p 60.

➤ **La méthode qualitative :**

C'est une méthode qui vise à recueillir des données nouvelles dont précisément il s'agit de connaître les motivations et les représentations mentales. L'origine des informations qui sont à la disposition du chercheur est très diversifiée. Ensuite il s'agit de traiter les données récoltées puis vérifier la validité des hypothèses et en fin tirer des conclusions. Dans la méthode qualitative le chercheur doit se méfier de sa propre subjectivité, l'avantage de cette méthode c'est de saisir les phénomènes sur le vif.<sup>1</sup>

## **6.2.La technique utilisée**

Toute recherche à caractère scientifique doit importer l'utilisation des procédures opératoires rigoureuses susceptible d'être appliquée dans la réalité que l'on appelle technique.<sup>2</sup>

Choisir les techniques, étant donné les particularités et les limites de chacune ; c'est sélectionner à l'avance les matériaux qu'elles recueilleront.

Parmi les techniques de collecte d'information répondant aux objectifs de notre recherche on a utilisé :

### **6.2.1. L'entretien**

C'est la technique la plus fréquemment utilisée en sciences humaines et sociales par les chercheurs dans le cadre de leur démarche de recherche. Les entretiens peuvent être réalisés sous la forme de rencontres individuelles, en tête à tête, entre le chercheur et les sujets à interviewer.<sup>3</sup>

On considère aussi l'entretien comme une interaction verbale entre deux personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager

---

<sup>1</sup> ALBARELLO Luc, *Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique*, 3<sup>ème</sup> édition, de Boeck, Paris, 2007, p 59.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, Op cit, P 53.

<sup>3</sup> ALBARELLO Luc, Op cit, P 58.

un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence.<sup>1</sup>

### **6.2.1.1.L'entretien semi-directif**

L'entretien semi-directif, consiste une interaction animée de façon souple et très ouverte par le chercheur, celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite simultanément avec l'interviewé.<sup>2</sup>

Les entretiens semi-directifs sont menés sur base d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborés en fonction des hypothèses. On a décidé de choisir cette technique pour réunir les informations qu'on cherche et les repenses aux questions de notre entretien.

L'objectif de ces entretiens c'est de s'informer le mieux possible sur la question étudié avant d'entrer plus avant dans le vif du sujet et de mobiliser des ressources plus importantes, et de reformuler la question de départ de manière adéquate et mieux fondée, en même temps de vérifier notre hypothèse préétablies.<sup>3</sup>

## **7. L'échantillonnage**

Selon NICOL BERTHIER « la population parente est l'ensemble des éléments sur lequel porte l'étude. Ces éléments peuvent être simples (une personne interrogée sur ses opinions, des désirs, ses comportements...) ou composés (une entreprise interrogée sur ses pratiques ou projets...), la population est définie par les caractéristiques des individus qui les rendent aptes à participer à l'enquête »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> GAUTHIER Benoit, *Recherche sociale*, 4<sup>ème</sup> édition, Presses, l'université du Québec, 2004, p 295.

<sup>2</sup> GAUTHIER Benoit, *Op cit*, p 296.

<sup>3</sup> QUIVY Raymond et autres, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 1995, p 59.

<sup>4</sup> BERTHIER Nicole, *Les techniques d'enquête en sociologie*, 4<sup>ème</sup> édition, Armand colin, Paris, 2010, P 161.

Notre enquête est réalisée auprès de l'ensemble de la population concernée ; les agents d'exécution de l'APC de Bouhamza et dépend de la volonté de ces derniers, ainsi que, notre choix de cette catégorie est déterminé par le thème, car ces personnes interrogées peuvent nous donner des informations précises et une qualité sur notre thème.

La phase de la sélection des éléments de la population est constituée par une étape importante, dans notre recherche on a été confronté à travailler avec un échantillon par volontaire, qui se définit « Méthode de prélèvement d'un échantillon d'une population qui consiste à choisir les éléments à partir d'un groupe de personnes qui se sont portées volontaires pour l'étude dont il est question, par exemple dans un sondage d'opinion, ou encore une recherche pharmaceutique »<sup>1</sup>. L'échantillonnage Par volontaire est celui des échantillonnages non aléatoires qui comprend le moins de contraintes dans la sélection des éléments.

### **8. La pré-enquête**

La pré-enquête est la première étape de notre étude, elle est importante, elle nous a donné la possibilité de voir, concevoir, et de compléter les insuffisances de notre technique de recherche.

Selon Madeleine GRAWITZ la pré-enquête « consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaire, analyses de documents) prévus pour effectuer l'enquête »<sup>2</sup>.

Notre pré-enquête s'est déroulée au sein de l'APC de Bouhamza, elle nous a donné la possibilité de discuter et d'interroger un petit nombre de personnes qui sont touché par le phénomène de l'absentéisme.

Cette étape nous a permet de corriger certaines informations, de modifier et de coordonner le guide d'entretien.

---

<sup>1</sup><http://www.wikifisc.com/%C3%89chantillonnage-par-participation-volontaire.ashx> (26/05/2014 à 13H33)

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, Op Cit, P 550.

### **9. Le déroulement de l'enquête :**

L'enquête s'est effectuée dans la willaya de Bejaia, plus précisément dans la localité de Bouhamza «APC de Bouhamza ». Le déroulement des entretiens étaient favorables.

L'enquête du terrain s'est déroulée durant une période de (02) mois du 22 Mars 2015 jusqu'au 22 Mai 2015, Pour les entrevues avec les vingt (20) agents d'exécution de l'APC, ils ont duré en moyen de 15 à 30 minutes pour chacun d'entre eux.

### **10. Les problèmes rencontrés :**

Parmi les obstacles qu'on a rencontrés dans la réalisation de cette recherche on évoque :

- L'insuffisance des ouvrages sur notre thème de recherche dans la bibliothèque de l'université.
- Le manque de références antérieures relatives à notre recherche comme des mémoires de master ou de magistère.
- La difficulté d'accéder au terrain à cause d'absence d'engagement et de collaboration de l'université avec des entreprises.
- La difficulté d'effectuer des enquêtes et de poser des questions aux employés de l'APC sous prétexte qu'ils ne peuvent pas répondre aux questions parce qu'ils sont occupés.
- La négligence de notre entretien par certains membres de la population concernée.
- difficulté de communication avec les agents d'exécution voir leur niveau d'instruction inférieur

**Partie théorique**  
**« Le cadre conceptuel de la  
recherche »**

# **Chapitre II**

## **Absentéisme ; généralité et théorisation**

### **1. Définitions de l'absentéisme**

Avant d'entamer tout travail d'explication, il nous apparaît primordial de définir l'absence au travail, et par extension l'absentéisme. Or, notre premier constat est qu'après divers lecteurs de revues, livres et articles, il existe une multitude de définitions. En d'autres mots, il y a absence de définition universelle. Selon leurs statuts, leurs motivations, les auteurs en présentent une définition différente, ce qui symbolise bien la difficulté à appréhender la problématique de l'absentéisme.

A 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.<sup>1</sup>

### **2. Aperçue historique sur l'absentéisme**

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 société.

---

<sup>1</sup>CHARLOTTE Antoine, « L'absentéisme dans les entreprises publiques », cas des collectivités territoriales, université de Reims, 2009-2010, p11.



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.

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 productivité. 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.<sup>1</sup>

### **3. Choix lexical pour présenter les absences en entreprise**

La notion « d'absentéisme » est le plus souvent utilisée par les employeurs et les services de Ressources humaines, ainsi que par les institutions.

Selon Manon ALBERT, elle est beaucoup moins utilisée par les autres catégories d'individus. En Effet, dans le secteur médical (médecin, médecin du travail, assistante sociale), ceux-ci utilisent davantage les mots « arrêts de travail » ou « arrêts maladie ». Les salariés, quant à eux, parlent de « congé maladie »,

---

<sup>1</sup>Ibid, pp11, 12.

excluant totalement la connotation négative, voire péjorative de «l'absentéisme».<sup>1</sup>

En outre, à côté de l'absentéisme on trouve d'autres expressions, certaines entreprises parlent «d'indisponibilité» au travail, de peur d'effaroucher les représentants du personnel avec un terme négatif. D'autres parlent de plans pour accroître le « présentéisme » ou l' « assiduité » du personnel. On entend aussi parfois parler de « politique de chaise vide » ou d' « abandon de poste » quand le salarié déserte totalement son espace de travail sans justification.

Mais l'absentéisme est le terme le plus parlant puisqu'il évoque directement la notion d'absence.

#### **4. Les différents types d'absence**

Dans le cadre de l'étude de l'absentéisme, que ce soit d'une entreprise publique ou privée, on trouve deux types d'absences qui sont pris en compte, les absences rémunérées et les absences non rémunérées, pour une meilleure lisibilité des résultats. Il est en effet préférable de distinguer les absences sur lesquelles il est possible d'agir, des autres formes d'absences.

##### **4.1. Les congés maladies**

Les congés maladies, qui constituent la part de l'absentéisme dit «compressible», regroupent les motifs d'absences pour raisons médicales. La loi accorde aux travailleurs, qui sont momentanément dans l'impossibilité d'exercer leurs fonctions pour raisons de santé, des congés maladie rémunérés.<sup>2</sup>

Il existe 06 formes d'absences pour raisons médicales

- *Le congé pour maladie ordinaire (CMO)* : Qui est le plus souvent découpé en « sous catégories », en fonction de sa durée, pour une analyse plus fine. Ce sont les congés les plus fréquents, puisque relèvent de ce régime tous

---

<sup>1</sup>Ibid, pp.12-13.

<sup>2</sup> Article 46 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail

les cas qui ne peuvent donner lieu à un autre congé de maladie. L'individu perçoit l'intégralité de son traitement pendant 3 mois. Après 3 mois d'absence il doit adresser un certificat médical à son employeur, sous 48 h, pour justifier de son absence.

- *Le congé long maladie (CLM)* : Qui est accordé aux fonctionnaires en cas de maladie nécessitant un traitement et des soins prolongés, et présentant un caractère invalidant, Il peut s'étendre sur une durée supérieure à 6 mois.

- *le congé long durée (CLD)* : En cas de maladie mentale, tuberculose, affection cancéreuse, poliomyélite ou déficit immunitaire grave et acquis ». Le congé peut s'étendre sur une durée de 5 ans, et est accordé après examen par un médecin agréé et avis du comité médical.

- *Les congés pour accident du travail (AT)* : Incluant les accidents de service et les accidents sur trajet, les déclarations doivent être transmises à la caisse de sécurité sociale dans les 48 heures qui suivent le jour de l'accident.

- *Les congés pour maladie professionnelle (MP)* : En peut dire d'une maladie qu'elle est professionnelle lorsqu'elle est la conséquence directe de l'exposition d'un agent à un risque biologique, chimique, physique ou si elle résulte des conditions d'exercice de l'activité professionnelle.

#### **4-2-Les congés liés à la maternité ou à l'adoption**

Ce genre d'absence est limité par une durée de trois mois.<sup>1</sup> Les travailleurs féminins peuvent bénéficier également conformément aux dispositions légales ou conventionnelles des heures d'absence rémunérées pour allaitement d'un enfant au nombre de deux heures les six premiers mois, et une heure les six mois suivant.<sup>2</sup>

#### **4-3-Les absences pour événements familiaux**

On peut citer comme événements :

---

<sup>1</sup> Article 46 & 55 de la loi 90/11 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle de travail.

<sup>2</sup> Article 152 CE. 2

- Le mariage du travailleur ;
- Le mariage de l'un des descendants du travailleur ;
- La naissance d'un enfant du travailleur ;
- Le décès d'ascendant, descendant et collatéral direct du travailleur de son conjoint.

Dans le cadre de ces événements, le travailleur ouvre droit à trois (03) jours ouvrables rémunérés.<sup>1</sup>

### **5. L'intentionnalité de l'absence**

Le salarié est une personne qui détient généralement une position dans l'organisation et dont le comportement est principalement consacré à la réalisation de différentes activités pour lesquelles il reçoit une rémunération globale. La présence physique du salarié est requise pour exécuter les activités rattachées à son poste. Le fait de ne pas se présenter au lieu de son travail fait perdre au salarié une période donnée de travail. Par conséquent, cette période est considérée comme non productive par l'employeur.

À partir des recherches réalisées sur l'absentéisme, on trouve deux types d'absences :

- Les absences à longue durée : dans ce cas les employés s'absentent pour des raisons involontaires ;
- Les nombreux épisodes d'absence de courte durée : à un processus volontaire de l'employé.

Cette notion d'intentionnalité a compliqué la compréhension du phénomène de l'absentéisme au travail.

---

<sup>1</sup> Article 54 A3 de la loi 90/11.

### **5.1. L'absence involontaire**

L'absence involontaire est le résultat d'un facteur qui échappe au contrôle de la personne : maladie, accident, incident minime ou grave, poussant parfois l'individu à déposer un certificat médical pour justifier cette absence.

### **5.2. L'absence volontaire**

L'absence volontaire ou intentionnalité de l'absence est une décision propre de l'employé

## **6. Un nouveau regard sur l'absentéisme**

Mesurer l'absentéisme est difficile et nécessaire mais cela ne constitue qu'une première étape. Il convient dans un second temps d'analyser le phénomène. C'est ainsi que le taux d'absentéisme global paraît inadapté, trop grossier : il faut classer les absences en différents types d'absentéisme.

### **6.1. La différence entre l'absence et l'absentéisme**

Tout d'abord, il est utile de distinguer les termes d'« absence » et d'« absentéisme »

#### **6.1.1. L'absence**

Correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus. [...], la notion d'absence n'est pas nécessairement négative : une absence peut être autorisée ou motivée (journée de formation, congés...).

#### **6.1.2. L'absentéisme**

Il désigne un phénomène collectif (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail) et une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale (le salarié devait être présent à tel endroit

à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral: c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche. [...] En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels...) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise. C'est ainsi qu'apparaît toute la différence entre un congé maladie et un congé formation : le premier freine l'activité tandis que le second est un investissement pour accroître les résultats. La terminologie utilisée n'est donc pas tout à fait neutre. Parler de « taux d'absence » est moins péjoratif (et moins courant) que de parler de « taux d'absentéisme ». Il n'en demeure pas moins que l'absentéisme peut se manifester au travers de réalités extrêmement différentes. C'est pourquoi il est nécessaire de proposer un autre regard sur l'absentéisme que la simple agrégation des éléments comptabilisés dans le bilan social.<sup>1</sup>

## **6.2. Les cinq formes de l'absentéisme**

Il existe diverses manières de classifier les absences : suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, le mode d'indemnisation... Certains raisonnent aussi en termes de validité des absences : l'absentéisme est blanc lorsqu'il n'y a pas de doute sur l'incapacité de travail du salarié en arrêt maladie, gris lorsqu'il est difficile d'évaluer extérieurement l'incapacité exprimée et noir quand il s'agit d'un abus manifeste. La classification selon l'intentionnalité des acteurs semble la plus pertinente pour décrire la nature des absences, dans la mesure où cette grille de lecture permet de juger du niveau plus ou moins pathologique de l'absentéisme pour une organisation donnée. Ainsi, cinq grands types d'absentéisme peuvent être distingués<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, *l'absentéisme au travail*, édition, Afnor, Saint-Denis, 2009, p 7.

<sup>2</sup>Ibid, p.8.

**6.2.1. L'absentéisme « normal »**

Alors que l'absentéisme était un terme défavorable, il est paradoxal d'avancer l'idée que celui-ci puisse, dans certains cas, être normal. Il s'agit, ici, de souligner le danger consistant à adopter une position extrémiste, c'est-à-dire à considérer toute absence, toutes causes confondues, comme anormale au sens d'une déviance pathologique. Cette posture conduit inmanquablement à culpabiliser l'absent de ne pas être en bonne santé, par exemple, donc de ne pas être opérationnel pour son employeur. Elle est tout d'abord critiquable d'un point de vue éthique, mais aussi d'un point de vue strictement instrumental : la culpabilisation est un sentiment négatif, donc potentiellement délétère pour la santé des salariés. Autrement dit, cette posture risque surtout de se révéler contre-productive. Il existe ainsi une forme d'absentéisme « normal » et ce, à plusieurs titres.<sup>1</sup>

- **Un absentéisme irréductible** : Il existe tout d'abord une part incompressible de l'absentéisme, liée à des dispositions légales : les repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise...). Par conséquent, on peut qualifier d'« absentéisme normal », l'absentéisme dont le taux est supportable, c'est-à-dire situé dans la moyenne acceptable pour l'entreprise.
  
- **Un absentéisme autorisé** : dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Au-delà des dispositions prévues par la loi, chaque entreprise est libre d'octroyer des «congés autorisés » supplémentaires, comme des jours aux parents d'enfants malades, par exemple. Chaque pays (par sa législation), mais aussi chaque branche et chaque entreprise (par leurs accords collectifs).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, op.cit,p.8.

<sup>2</sup>Ibid,p.9.

- **un absentéisme utile** : suivre une formation peut être considéré comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée de personne (ou presque) de la considérer comme une absence inutile.

Par ailleurs, de nombreuses études universitaires démontrent les bienfaits des jours de repos : ils permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique, d'être plus créatif et, par ricochet, de se sentir plus heureux au travail.<sup>1</sup>

### **6.2.2. L'absentéisme moral**

L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif, qualifié aussi de présentéisme contemplatif ou d'absentéisme interne. Il s'agit, ici, du cas de salariés présents physiquement à leur poste de travail, mais absents mentalement dans la mesure où ils sont inactifs ou bien effectuent des tâches pour leur intérêt personnel. C'est typiquement l'exemple du salarié qui réserve ses vacances sur Internet depuis son poste de travail.

### **6.2.3. L'absentéisme subi**

L'absentéisme subi consiste en l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise. Les raisons peuvent être multiples : un congé maternité, un accident de travail, une gastro-entérite, une grève des transports... Autrement dit, l'état pathologique ou l'incapacité du salarié à être présent ne prête à aucune contestation. Cela ne signifie pas, pour autant, qu'une entreprise n'a aucune prise dessus. Il est évident que le fait de ne recruter que des hommes ou alors que des femmes d'un certain âge entraînera automatiquement une chute des congés maternité.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ibid,p.10.

<sup>2</sup>MONNEUSE Denis, op.cit, p.11.



#### **6.2.4. L'absentéisme choisi**

Il s'agit d'absences délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. C'est typiquement le cas d'un employé qui s'absente quelques heures de son bureau pour assister à une séance de cinéma ou bien celui d'une personne demandant à son médecin traitant de lui fournir complaisamment un arrêt de travail, afin de finir de construire sa maison. Au-delà des abus manifestes, l'entreprise n'est pas, là encore, totalement impuissante face à ce type d'absences. Ces dernières sont souvent liées à un sentiment d'injustice, d'absence de reconnaissance.

#### **6.2.5. L'absentéisme contraint**

Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœur. C'est le cas, par exemple, de parents dont un enfant est malade et qui ne viennent pas au travail, afin de s'occuper de lui. Les contraintes du salarié ne sont pas nécessairement uniquement personnelles. Cet arbitrage peut aussi bien reposer sur des contraintes liées à l'entreprise : de mauvaises conditions de travail, une cadence trop élevée...<sup>1</sup>

#### **- Absentéisme, maladie et volonté**

Les arrêts maladie représentent la première cause d'absence. Ce sont aussi les arrêts les plus variables à court terme et les plus « contestables », donc les plus compressibles par des actions mises en place par le management. Ce sont encore les plus sensibles « politiquement »

D'après la typologie présentée, un arrêt maladie peut aussi bien correspondre à de l'absentéisme subi ou choisi qu'à de l'absentéisme contraint. En effet, la pathologie peut-être réelle (absentéisme subi), simulée (absentéisme choisi), ou bien dans une zone relativement floue entre ces deux pôles (absentéisme contraint). Ceux-ci sont d'ailleurs mouvants, suivant le type de poste occupé. Un

---

<sup>1</sup>Ibid, p.12.

léger mal de gorge entraînant une absence relèvera de l'absentéisme subi pour le chanteur, mais de l'absentéisme choisi pour l'éboueur.

Bien entendu, cette typologie est un idéal type, au sens où les traits de chaque catégorie ont été forcés. Elle sert de grille de lecture. Mais la nature de l'absentéisme n'est pas toujours aussi évidente à repérer dans la réalité. C'est aux managers de proximité et aux acteurs RH de la déceler derrière chaque arrêt, sachant que le motif tient évidemment du secret médical.

L'introduction de la notion d'absentéisme contraint vient, en tout cas, s'insérer dans la vision binaire, simpliste, mais largement partagée d'une dichotomie présidant aux absences entre les volontaires et les involontaires. Or, la réalité est autrement plus complexe. En effet, si derrière l'absentéisme se trouve inmanquablement la question de la volonté, celle-ci est à travailler. Les chercheurs en gestion rangent souvent cette dernière sous le vocable de la motivation au travail. Dès lors, dans cette perspective, l'absentéisme se joue entre la capacité physique à être présent au travail (approche médicale), la capacité matérielle de s'y rendre et la motivation à être présent (approche gestionnaire).<sup>1</sup>

## **7. Coûts de l'absentéisme**

L'absentéisme en milieu de travail peut avoir des effets néfastes sur la santé économique des différents acteurs.

### **7.1. Coûts au niveau des acteurs économiques**

L'absence au travail d'un employé engendre inévitablement des coûts directs et indirects tant au niveau de l'individu que de l'employeur, et même au niveau de la société.

---

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, op.cit. p.13.

### **7.2. Au niveau de l'individu**

L'absentéisme peut conduire à une perte de salaire pour le travailleur.

### **7.3. Au niveau de l'employeur**

Les absences planifiées ou prévues, à l'exemple des congés annuels semblent ne pas avoir un impact réel sur la santé économique de l'organisation.

En revanche, les absences imprévues occasionneraient des pertes monétaires importantes pour les entreprises.

Parmi les coûts directs imputés à l'employeur par l'absence de l'employé, on trouve : le salaire payé à l'employé absent, les indemnités de maladie et le paiement des avantages sociaux (assurances, pension, vacances), le temps supplémentaire payé au remplaçant, le coût de recrutement, de sélection et de formation du remplaçant, et les frais engendrés par l'obligation de maintenir un surplus de personnel pour faire face aux problèmes posés par les absences.

Parmi les coûts indirects, on trouve des perturbations ou même des fermetures de sections, la baisse de la productivité due au fait que les autres travailleurs sont moins expérimentés ou fatigués, la faible qualité du produit si l'équipe de remplacement n'est pas suffisamment compétente, la perte de la clientèle en raison des services de moindre qualité et du non-respect des délais, l'insatisfaction et le mécontentement parmi les autres employés qui voient la charge de travail augmenter à cause de l'absence de leurs collègues, et le temps utilisé dans la gestion des horaires de travail, des conseils de discipline et des contrôles dans la qualité de travail des substituts.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>TCHUINGUEM Gisèle, op.cit, pp.26-27.

#### **7.4. Au niveau de la société**

L'absentéisme n'est pas seulement un coût pour les employeurs, il est aussi pour la société à travers la charge pour l'Etat en tant qu'employeur et le coût du système de protection sociale.<sup>1</sup>

#### **8. Théories explicatives du phénomène de l'absentéisme**

L'absentéisme n'est pas l'apanage d'une société ou d'une civilisation donnée. Il n'est non plus un phénomène nouveau. Dans les milieux de travail. Même s'il se présente à des degrés divers et selon le type d'organisation, il reste circonscrit à tout milieu professionnel, dans tous les secteurs d'activité où intervient le concept de travail.

Dans une approche psychosociale, Dimitri WEISS y voit un mal obscur des années 70, véritable "fléau économique et social", une "maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe". Mais cette maladie investit inexorablement les autres secteurs de l'économie toute entière à en croire les résultats de nombreuses recherches effectuées en Italie et en Suède. Dans ce même ordre d'idées, en France, Pierre Dubois<sup>2</sup> range l'absentéisme parmi les tactiques ouvrières, une "attitude passive de retrait", mais aussi une forme d'action ouvrière au même titre que le recours ouvrier, le freinage, la grève que nous expliciterons plus loin. Cette même conception de l'absentéisme était évoquée par P. Albani en Italie. Il y voit un "comportement antagoniste de la classe ouvrière à l'état capitaliste". C'est un mode de représentation de la passivité ouvrière sous forme de lutte ouvrière. C'est aussi une forme de "non-collaboration", un "phénomène de désaffection", ce que les spécialistes des sciences du comportement désignent comme étant des conflits déviés, ouverts, latents ou cachés de type industriel par opposition aux conflits collectifs ouverts (grèves). Pour bon nombre de sociologues Italiens, l'absentéisme

---

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, op.cit, p.37.

démontrerait une "volonté individuelle et instinctive de pénaliser l'entreprise". Dans une approche systémique (basée sur plusieurs expériences), l'un des principaux promoteurs des relations humaines Elton MAYO (1945) présente l'absentéisme comme "une déviation de l'état coopératif". Nous nous référons ici aux conceptions traditionnelles de l'école des relations humaines et non pas au système de gestion qui met en pratique le principe des rapports coopératifs exposé par Rensis LIKER.<sup>1</sup>

Les recherches conduites par Elton MAYO dans les entreprises industrielles américaines des secteurs mécanique et sidérurgique tendaient à lier le phénomène exclusivement aux relations de type informel, aux relations de l'organisation existante dans l'entreprise; ce n'était qu'une vision réductrice du phénomène. Hilde BEHREND et Stuart POCOCK, y voit une "riposte individuelle du travailleur" aux accords souscrits par les syndicats et les entreprises en matière de prestation de main-d'œuvre. La moyenne annuelle que les experts indiquent comme acceptable est de 3%. Chez "FIAT Automobiles" en Italie, le taux d'absentéisme est passé de 10% en 1969 à 14,1% en 1977, correspondant à une perte de production de 30.000 véhicules par an. Ajouté au fait de grève de 10.000 véhicules, cela donne un total de 130.000 véhicules perdus par an. Les études conduites respectivement par Abdel Mahman EL TAYIB ALI TAHA et P. JARDILLIER (1960) ont permis de comprendre que l'absentéisme est la manifestation de facteurs d'insatisfaction que nous n'allons pas détailler. Il s'agit des facteurs personnels, économique, sociaux, industriels.

HERZBERG (1957), UMOON (1964), STURS et RHODES (1978) soutiennent aussi que l'absentéisme est la manifestation d'une situation d'insatisfaction. Nous pensons conduire cette étude dans le même sillage, car à

---

<sup>1</sup> GOUROUBERA Daniel, Absentéisme au travail : étude comparée secteur public -secteur privé (cas de Cotonou), Mémoire de fin de formation, Université Nationale du Bénin, 1998.P8.

défaut de sources statistiques sûres, la même hypothèse pourrait être vérifiée au Bénin. Du point de vue psychanalyste, Jones et Nicholson ont expliqué l'absentéisme comme étant "l'expression de conflit ou de stress propre à l'individu".

Par une approche empiriste, l'absence "peut exprimer les valences concurrentes des facteurs environnementaux du travail et en dehors du travail". Ces auteurs considèrent que l'absence pourrait être un élément dans un rapport d'échanges entre l'employé et son environnement. Et il se peut qu'il cherche dans l'absence une amélioration de sa situation de travail. Gibson (1966) utilise le concept de valence se référant à l'attraction positive ou négative de la personne envers des objets différents dans sa situation de travail pour expliquer l'absence. Il fait ressortir que les valences d'une personne, si elles sont faibles, permettront à une personne de légitimer sa propre absence. Des auteurs comme METZNER et MANN; ISAMBERT-JOMATI (1960) se sont mis d'accord sur cette analyse(1965).<sup>1</sup>

Adams dans sa théorie de l'iniquité perçoit l'absence "comme un moyen de résoudre l'iniquité perçue" et que les probabilités du comportement d'absence augmenteraient avec la grandeur de l'iniquité si d'autres moyens de réduire l'iniquité n'étaient pas disponibles". Patchen (1960) rapproche l'absence à la valeur de la paie. Le sentiment des employés par rapport à la valeur de leur paie. Combien juste ils ont été traités et la promotion était annonciatrice d'absence. Gadourek (1965) montre le lien qui existe entre satisfaction et absence, bien-être et absence.

Plusieurs études ont donné des pistes très intéressantes pour comprendre le comportement d'absence mais il ne nous sera pas possible de les exposer dans le cadre restreint de la présente étude. Kerr, Koppemheier et Sullivan (1951) pour leur part, ont montré que seules certaines absences excessives

---

<sup>1</sup> Ibid, P9.

étaient liées aux mesures de satisfaction globale du travail. En 1953, METZEN et MANN firent une conclusion similaire. De même Hill et Trist (1950) firent la plus nette déclaration d'absence comme étant un moyen de retrait temporaire du stress d'un rapport de travail. Certains chercheurs ont soutenu que ceux qui ne sont pas satisfaits de leur travail se soustraient à l'environnement professionnel. Parmi eux, on peut citer Herzberg (1957), Vroom (1964), Sturs et Rhodes(1978). Ces auteurs soutiennent que la non-satisfaction au travail serait la cause directe de l'absentéisme au travail.

A côté de cette conception, certains auteurs comme Adams ont combattu la précédente hypothèse en soutenant que la non-satisfaction ne déclenche pas uniquement et automatiquement l'absentéisme. Le sujet peut changer ses perceptions de la situation, développer des mécanismes de défense.

**-L'absentéisme est une manifestation de l'insatisfaction au travail.**

Mais d'autres facteurs tels que les facteurs de caractéristiques individuelles et de vie privée modèrent la relation entre satisfaction et absentéisme.

**-L'absentéisme peut être antérieur au non satisfaction**

Dans ce cas, d'autres facteurs sont principalement responsables de la décision de ne pas aller travailler. Leurs influences peuvent donc s'ajouter à celles du non satisfaction pour déterminer le comportement d'absentéiste.

Face à cette situation, les précurseurs de la psychologie et des sciences du comportement ont assis des bases de motivation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid, P10.

### **8.1. Les théories de motivation les ressorts de motivation**

L'objet de cette partie est de présenter un bref aperçu sur les principales théories de motivation développées par les auteurs.

### **8.2. Les bases de motivations selon Mc Gregor**

Il est l'une des éminences en recherche de gestion dominée par la psychologie. Il a développé la théorie X et Y de motivation dans son ouvrage "The humanside of enterprise" paru en 1960. Cette une théorie dichotomique à première vue. Il suppose l'existence de deux races d'individus:

- Dans la théorie X, il suppose l'existence d'un groupe d'individus qui n'aiment pas travailler, qui fuient des responsabilités et n'ont que peu d'ambitions. Il conclut que l'homme n'aime pas travailler Il est par nature paresseux et n'est motivé que par l'appât du gain. La seule manière de les motiver est de les contraindre, les contrôler et les diriger. C'est l'approche de l'homme économique.
- La théorie Y fonde son existence sur les acceptions suivantes :
  - ✓ Le travail est une activité naturelle de l'homme. L'homme n'est pas passif par nature.
  - ✓ Il aime travailler, prendre des risques, ingénieux, plein d'initiatives et aspire à des responsabilités.

Pour motiver, il faut déconcentrer les responsabilités. On reproche à McGregor la rigidité de cette dichotomie qu'il nie d'ailleurs lui-même car il paraît peu crédible de trouver d'une part des gens qui aiment travailler et d'autres qui n'aiment pas du tout travailler.

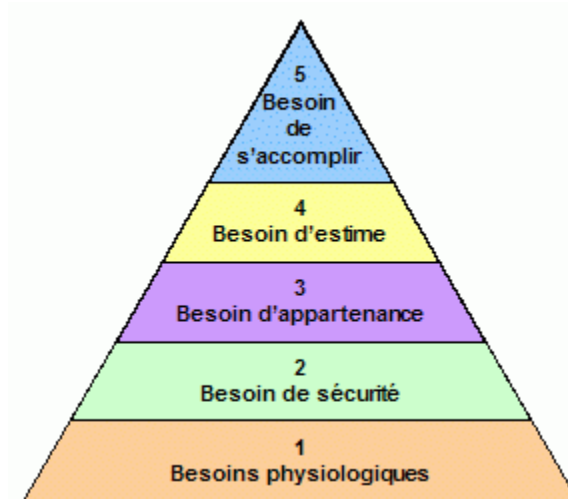
### **8.3. Les bases de motivations selon MASLOW**

Maslow (1908-1970) était un psychologue clinicien. Il a élaboré une théorie dite théorie de la hiérarchisation des besoins publiée en 1943 sous



forme d'article ("Psychological Revue"). La classification des besoins en cinq catégories ordonnées verticalement permet de expliquer le comportement de l'individu (voir le schéma ci-dessus).

Figure N° 01 : Pyramide des besoins d'ABRAHAM MASLOW



Source : Motivation and personality, 1955.

A-MASLOW a dressé la liste des besoins selon cet ordonnancement hiérarchique en se basant sur le fait que le comportement de tout individu est ordonné le plus souvent par des besoins les plus essentiels qui ne sont pas satisfaits. Ils deviennent alors sources de démotivation. Pour les satisfaire, l'individu procède systématiquement en commençant par ceux de type égoïste concret pour remonter jusqu'aux moins impérieux. La motivation pour Maslow revient à satisfaire chacun de ces besoins au moment où il se fait sentir. Il les regroupe en:

- besoins fondamentaux de type égoïste (besoins de sécurité-besoins physiologiques)
- besoins d'ordre social (les besoins affectifs et d'estime).
- besoins d'ordre idéal et égoïste(le besoin d'épanouissement).

L'on reproche à Maslow la rigidité de cette hiérarchisation. Car, les besoins d'un individu peuvent être modifiés par le concours de circonstances et de contingences.<sup>1</sup>

#### **8.4. Bases de motivation selon HERZBERG**

Contrairement à Maslow, Herzberg a dirigé l'essentiel de ses recherches vers l'entreprise. Préoccupé par les contradictions soulevées par la théorie bifactorielle de Maslow, il entreprit en 1957 une série d'enquêtes qui aboutirent à la publication de sa théorie de l'hygiène-motivation publiée en 1959. Se distançant des réflexions à base psychologique, Herzberg propose deux conclusions importantes:

- Les facteurs d'insatisfaction dénommés d'hygiène, sont liés à l'environnement. Ils procèdent de besoins fondamentaux qui incitent l'être humain à éviter la souffrance et les privations. Lorsque ces besoins sont remplis l'insatisfaction est supprimée. Il propose cinq (5) facteurs de motivation : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance du mérite, le travail proprement dit, la responsabilité et la promotion.
- Les facteurs qui engendrent la satisfaction au travail sont différents de ceux qui causent l'insatisfaction. Il propose cinq (5) facteurs de démotivation :
  - la politique de l'administration de l'entreprise
    - ✓ les conséquences techniques de l'encadrement
  - les conséquences personnelles sans rapport avec le travail
    - ✓ la rémunération

---

<sup>1</sup> Ibid, P12

- les conditions de travail

Il ressort de la théorie de Herzberg que c'est le travail lui-même qui motive. Il est donc impossible de dissocier l'Homme de son travail proprement dit. La théorie bifactorielle de HERZBERG a donné lieu à des modèles d'application tirés des critiques de HACKMAN et OLDFHAM. Ces derniers proposent de mesurer le potentiel de motivation d'un emploi en procédant au diagnostic du travail. Lequel peut être enrichi. Ce qui change sa nature et son sens. Il fait alors appel au niveau du pouvoir et de responsabilité du travailleur. Il vise à satisfaire les besoins d'estime et de réalisation de soi, facteurs intrinsèques de la motivation qui valorise le sujet.<sup>1</sup>

### **8.5. Bases de motivation selon McClelland**

Psychologue à HARVARD, il présenta sa théorie des motivations personnelles dans un ouvrage paru en 1961 à la suite de recherches personnelles portant sur le développement de techniques de formations. Cet auteur insiste aussi sur la nécessité de mettre le salarié en mesure de satisfaire son besoin de réalisation. L'individu a le désir de réussir d'après une norme d'excellence intérieure et tout est fonction des buts fixés et des collaborateurs. McCLELLAND s'est intéressé à 3 groupes de besoins manifestement reliés au milieu du travail : besoin de réalisation, d'affiliation et de pouvoir. Si l'un de ces besoins se fait sentir, son intensité déterminera le comportement.

### **8.6. Bases de motivation selon Nuttin**

Dans son ouvrage "Théorie de la motivation humaine", cet auteur belge considère le comportement comme une "fonction de relation dynamique de

---

<sup>1</sup> Ibid, P12.

l'individu au monde". Ces deux éléments forment un système ouvert. Les besoins exprimés par l'individu se concrétisent par la recherche perpétuelle de nouvelles relations avec certaines catégories d'objet. La motivation y est donc comprise comme ayant un caractère relationnel et l'activation du processus motivationnel prend appui soit dans les conditions de l'individu, soit dans l'objet dont on prend conscience et qui éveille chez le sujet un besoin latent. Les besoins se transforment en buts, plans, projets, formes concrètes de la motivation humaine.

### **8.7. Bases de motivation selon Adams : la théorie de l'équité (1963)**

Elle a été élaborée en 1963. Elle met l'accent sur le fait que l'homme est souvent porté à faire des comparaisons par rapport à autrui pris comme référence. Elle postule qu'un individu perçoit ce qu'il obtient dans une situation de travail par rapport à ce qu'il fournit en se référant aux apports et gains des autres. Dans cette situation, il est soumis à des forces contradictoires, il se sent en déséquilibre et perçoit l'iniquité. Il estime que l'autre reçoit des récompenses plus que lui-même n'en reçoit. Il devient alors insatisfait. Adams part de l'idée selon laquelle un sujet qui perçoit de l'iniquité sera insatisfait et mobilisera ses énergies pour réduire cette iniquité par la pensée ou le comportement. Il propose de changer la perception des résultats, apports-gains de l'autre; de changer soi-même son rapport apport-gain, de changer de référence ou de quitter le champ afin de réaliser l'équilibre.

Après l'analyse de ces différents modèles de motivation, la question fondamentale qui reste posée est de savoir le modèle de motivation le plus efficace. Il semble que toutes les théories ou politiques de motivation sous-exposées tournent autour d'un point commun : le besoin. Aucun modèle ne peut être dit plus efficace que l'autre, ce qui rend difficile leur généralisation et leur conceptualisation. Le choix d'un modèle doit être ancré dans une observation

du milieu de travail et c'est par le biais de l'analyse des conditions et circonstances en cours qu'une amélioration de la motivation pourrait être opérationnelle.

L'absentéisme au travail implique le comportement des acteurs concernés. Il serait alors absurde de parler du comportement d'absentéisme en dissociant l'individu de son système organisationnel. C'est pour cette raison que nous nous sommes proposé d'étudier certaines formes d'organisations. Mais avant, cernons quelques notions et concepts indispensables.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid, P14.

# **Chapitre III**

## **Absentéisme entre cause et solution**

L'absentéisme est le résultat de différentes raisons, pour faire face à ce genre de phénomène il faut mettre en place divers dispositifs, à long et court terme.

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

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

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denise, *l'absentéisme au travail (de l'analyse à l'action)*, édition Afnor, Paris, 2009, P.147.

## **1. Les facteurs de l'absentéisme**

La clarification du phénomène de l'absentéisme passe principalement par la détermination des facteurs individuels et collectifs.

### **1.1. Les facteurs individuels**

Certaines caractéristiques directement liées aux personnes constituent des facteurs explicatifs de leur absence. Parmi ces éléments, relevons :

#### **1.1.1. L'Âge**

L'âge est une des rares variables aisément disponibles pour étudier l'absentéisme et il correspond à des styles de vie et vraisemblablement à des attitudes professionnelles. Plusieurs auteurs estiment que l'âge est positivement et linéairement lié à la durée et à la fréquence de l'absentéisme. En effet, il est remarqué que plus les salariés devenaient âgés, plus ils avaient tendance à s'absenter plus souvent et plus longtemps. Donc l'absentéisme traduirait alors une augmentation des risques de maladie avec l'âge ; mais aussi un meilleur maîtrise par les plus âgés, le meilleur état de santé des plus jeunes, mais aussi une meilleure maîtrise par les plus âgés des opportunités de s'absenter et d'utiliser les normes en vigueur dans l'entreprise.

#### **1.1.2. L'Ancienneté**

Ce facteur présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salarié, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Il est vraisemblable que les nouveaux embauchés sont généralement reconnus comme moins absents car ils doivent respecter les normes. Les nouveaux embauchés tendent à s'absenter moins que les anciens, non parce qu'ils n'éprouvent pas un sentiment de saturation pour le type de travail, mais parce qu'ils veulent prouver aux autres et prouver, d'ailleurs à eux-mêmes, qu'ils sont capables de réussir.



**1.1.3. Le Sexe**

Le facteur sexe présente un intérêt certain du fait de l'importance de la réglementation au travail féminin et à l'égalité professionnelle.

La littérature rapporte assez souvent que les femmes, et particulièrement entre l'âge de 25 et 34 ans, s'absentent plus souvent que les hommes.

**1.1.5. La situation familiale et matrimoniale**

Les personnels mariés s'absenteraient plus que les célibataires en raison de la charge familiale lorsque l'on est célibataire et sans enfants, le travail est *a priori* moins directement concurrencé par d'autres sources d'occupation et d'identité.<sup>1</sup> À l'inverse, pour Jardillier & Bauduin les mariés seraient plus absents que les célibataires. Ceci a été renforcé par Thévenet qui l'explique par la raison de la charge familiale des personnes mariées. [...], de même pour Naylor & Vincent, ainsi que Stone & Athelstan remarquent que l'absentéisme des femmes croît avec la taille de la famille. Ces relations sont, pour eux, moins vraies pour les hommes.<sup>2</sup>

**1.1.5. Niveau de formation**

La qualification est sans doute à la charnière des facteurs individuels et organisationnels du phénomène de l'absentéisme. L'absentéisme serait donc une réaction à des postes non intéressants et des conditions de travail insatisfaisantes qui leur sont attachées.

L'absentéisme diminue lorsque le niveau de formation augmente ; un fait non surprenant dans la mesure où la qualité des conditions de travail s'améliore parallèlement. De même, il est plus élevé que la moyenne chez les fonctionnaires et les salariés en CDI, ainsi que chez les salariés travaillant à temps plein, tandis qu'il est inférieur à la moyenne chez les indépendants. Ces

---

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, op. cit. p.90.

<sup>2</sup>BENRAISS Laila, op. cit. pp.4-7.

derniers ont, d'ailleurs, l'impression qu'il est plus difficile pour eux de s'absenter.

## **2. Les impacts de l'absentéisme**

L'absence est une source de problème dans la gestion du personnel : le recours à des remplacements, des formations supplémentaires, le choix des remplaçants des collaborateurs absents, la gestion administrative des absences sont coûteux. Ces coûts engendrent une perte de productivité, de qualité, de compétences et d'image pour les entreprises, une lassitude, une démotivation des agents les plus assidus et un climat social dégradé.

**Ce phénomène engendre d'importantes conséquences sur plusieurs côtés dont on cite :**

### **2.1. Le côté financier**

Les absences représentent pour chaque entreprise des coûts importants et souvent largement sous-estimés. Ces coûts et directs, indirects peuvent affecter grandement la rentabilité de l'entreprise.

#### **2.1.1. Les coûts directs**

Par coûts directs on entend les coûts mesurables, qui sont directement liés aux absences et qui peuvent leur être attribués entièrement. Pour évaluer ces coûts il faut distinguer deux situations différentes

#### **2-1-2-Les coûts indirects**

Les coûts indirects comprennent : d'une part les autres frais liés à l'absence, soit les frais liés au remplacement, tel qu'engagement et formation des remplaçants, ainsi que les frais liés à la gestion des absences.

Ainsi il existe d'autres frais cachés comme

- Les coûts engendrés par différents problèmes organisationnels liés aux absences.
- Les coûts des baisses de qualité et de rendement dus au manque d'expérience des remplaçants.
- Les conséquences financières de problèmes liés à la gestion des ressources humaines.

En cas d'absence, tout ou partie de la charge de travail est reportée sur les collègues.

## **2.2. Le côté social et organisationnel**

L'absentéisme est considéré comme « un baromètre très fidèle des dysfonctionnements d'une organisation et de la qualité des conditions de travail »<sup>1</sup>. L'absentéisme est en effet révélateur des conditions de travail et de climat social.

Il reflète donc les problèmes d'organisation, les conflits hiérarchiques, la surcharge de travail, le manque de reconnaissance. Mais il permet surtout de s'interroger sur le modèle de management. L'absence d'un ou plusieurs agents et, plus grave, sa répétition peut avoir des conséquences telles qu'une surcharge de travail pour les présents, une tendance à la démotivation, une baisse de la qualité du service rendu au public et une désocialisation progressive des agents absents. Au niveau de certains services s'installe alors un climat de dureté des relations de travail : il existe maintenant une certaine intolérance vis-à-vis de l'absentéisme des agents même lorsque celui-ci est justifié. Le report de la charge de travail sur le personnel présent est évidemment un coût indirect lié à l'absentéisme. Lorsque le personnel absent n'est pas totalement remplacé, la charge de travail des agents présents augmente. Les conditions de travail se détériorent car l'absence induit une intensification du rythme de travail pour le

---

<sup>1</sup>MALEY E. L'absentéisme, un baromètre social très sensible. Stratégie santé, mensuel, Janvier 1995, n°67, pp.24-25.

personnel présent. Moins de personnel et une cadence accrue, avec des exigences croissantes de qualité et de sécurité sanitaire rendent alors le travail plus difficile. Les absences des personnels entraînent aussi des dysfonctionnements au niveau de la continuité des soins et désorganisent le travail. Les absents ne sont pas toujours remplacés. Ceci oblige les présents à modifier leurs horaires, héritant surcroît de travail et de fatigue.

L'absentéisme a donc un retentissement important sur les plannings ce qui génère l'insatisfaction des présents qui doivent revenir le cas échéant sur les repos. Dans la même optique, le personnel encadrant hérite de ces préoccupations, qui les empêchent de travailler sur d'autres fonctions. Le temps passé à refaire les plannings est perdu pour d'autres tâches comme l'animation et la mobilisation du personnel, la recherche d'amélioration dans l'organisation de travail. L'absentéisme entraîne ainsi des coûts indirects, qui dégradent l'efficacité ainsi que l'image du service. Une diminution de la qualité des soins ou des prestations risque d'entraîner une baisse de la fréquentation.<sup>1</sup>

### **2.3. Le côté culturel**

L'absentéisme relève également de l'aspect culturel dans la mesure où il se constituerait dans les unités un ensemble de valeurs, de références et de significations concernant le comportement d'absence. Chaque unité de travail donnerait un sens particulier au comportement et lui associerait une valeur.

---

<sup>1</sup><http://www.mmemoireonline.com/02/14/8709/m-Repercution.de-l-absentéisme-sur-l-entreprise-cas-ENAF0UR21.html#fnref2>.

### **3. Les Origine de l'absentéisme**

#### **3.1. Les abus, mythe ou réalité**

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

- Soit les arrêts sont assimilés à des fraudes généralisées des salariés fainéants, profitant du système et contribuant largement au creusement du trou de la sécurité sociale.<sup>1</sup>

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

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

##### **3.1.1. Origines de l'absence d'après les salariés**

Des sondages ont été effectués en 2006, avec des salariés en raison du fait qu'ils sont les mieux placés pour y répondre sur les origines "réelles" de leurs absences. Les arrêts pour raisons personnelle (maladie, maternité, enfants malades...) sont les plus fréquents. Un facteur cité par 63% des salariés ayant connu au moins un arrêt de travail dans l'année, principalement par les femmes, les jeunes de moins de 35 ans et toutes les catégories socioprofessionnelles, hormis les ouvriers. Viennent ensuite les accidents de travail et les maladies professionnelles pour 25% des personnes interrogées, essentiellement des hommes de moins de 25 ans ou de plus de 35 ans, ouvriers pour la plupart. Enfin, la pression du travail est citée par 19% des personnes interrogées, en

---

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, op.cit. P: 53.

particulier les employés de plus de 50 ans et, plus largement, les personnes se disant insatisfaits et mal reconnus dans leur travail.

A titre de comparaison, avec un autre sondage réalisé au Etats-Unis, les raisons majeures des absences des ouvriers sont : la maladie qui arrive en tête des causes de phénomène de l'absentéisme pour 40 % des salariés interrogés, suivie par les problèmes familiaux 21 % et les besoins personnels 20 %, puis la mentalité des employés 14 % et enfin le stress 5 %.<sup>1</sup>

### **3.1.2. Les abus sont une réalité**

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

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

On note qu'il existe des salariés réellement malades, mais reprennent tout de même le travail par peur d'être contrôlé, alors que d'autres réellement imaginaires, mais pensent pouvoir tromper le médecin-contrôleur. On conclut par dire que la mesure des abus vis-à-vis des arrêts maladies est complexe. Et s'il est vrai qu'il existe, des " professionnels de l'absentéisme", leur nombre est cependant difficile à estimer.<sup>2</sup>

---

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

<sup>2</sup>Ibid. P: 54.

### **3.1.3. Les professionnels de l'absentéisme**

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

Une des principales motivations des faux arrêts maladie est d'avancer la construction de sa maison, et par conséquent, l'une des meilleures façons de lutter contre ces fraudes serait de faire le tour des maisons individuelles en construction. Notant que, certains se font prendre à leur propre piège lorsqu'ils viennent rendre visite à leurs collègues. Il arrive parfois qu'ils viennent les voir à midi avec un bandage à la jambe et des béquilles, mais qu'ils oublient ces dernières au moment de rentrer chez eux !<sup>1</sup>

### **3.1.4. L'abus ; une notion plus complexe qu'elle en a l'air :**

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

Ainsi, l'étude de l'absentéisme n'est pas une science exacte, ajoutant aussi que les motifs médicaux des absences sont difficiles à déceler. La question de la capacité à être présent au travail et de la motivation à l'être sont interdépendantes.

---

<sup>1</sup>Ibid, P: 55.

S'interroger sur les absences des salariés, c'est chercher sur le lien entre le travail et la santé, donc, sur la responsabilité sociale des entreprises.<sup>1</sup>

### **3.2. La maladie ; notion à préciser**

La maladie est l'incapacité de faire face à certaines exigences, ce qui ne signifie pas, pour autant, qu'elle est totalement déconnectée de la psyché.

« Le corps à besoin de soupapes de sécurité, est la maladie est une soupape de sécurité pour beaucoup de gens ». Mieux vaut un arrêt par anticipation, plutôt qu'un effondrement à la suite de signaux d'alerte ignorés. C'est donc en partie au salarié de décider si la maladie est suffisamment handicapante pour légitimer son absence au non. D'autant que l'arrêt de travail à l'instar du médicament, revêt une dimension affective et symbolique importante. Parfois, le simple fait que le médecin signe l'arrêt amène du réconfort : le patient se sent écouté, compris, sa souffrance est reconnue. Aujourd'hui, il ne fait donc plus de doute que la santé physique et santé Mentale sont liées. Par suite, en comprendre la légitimité de l'absence et, surtout, son origine précise sont difficilement objectivables, la charge de travail prescrite ou réelle est relativement mesurable. La charge mentale, elle, ainsi que la charge subjective le sont moins<sup>2</sup>

### **3.3. Les effets indirects de travail sur la santé**

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

Pour analyser l'absentéisme, il faut au préalable repérer les processus qui diminuent cette capacité et dégradent les relations de travail, car il existe des

---

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

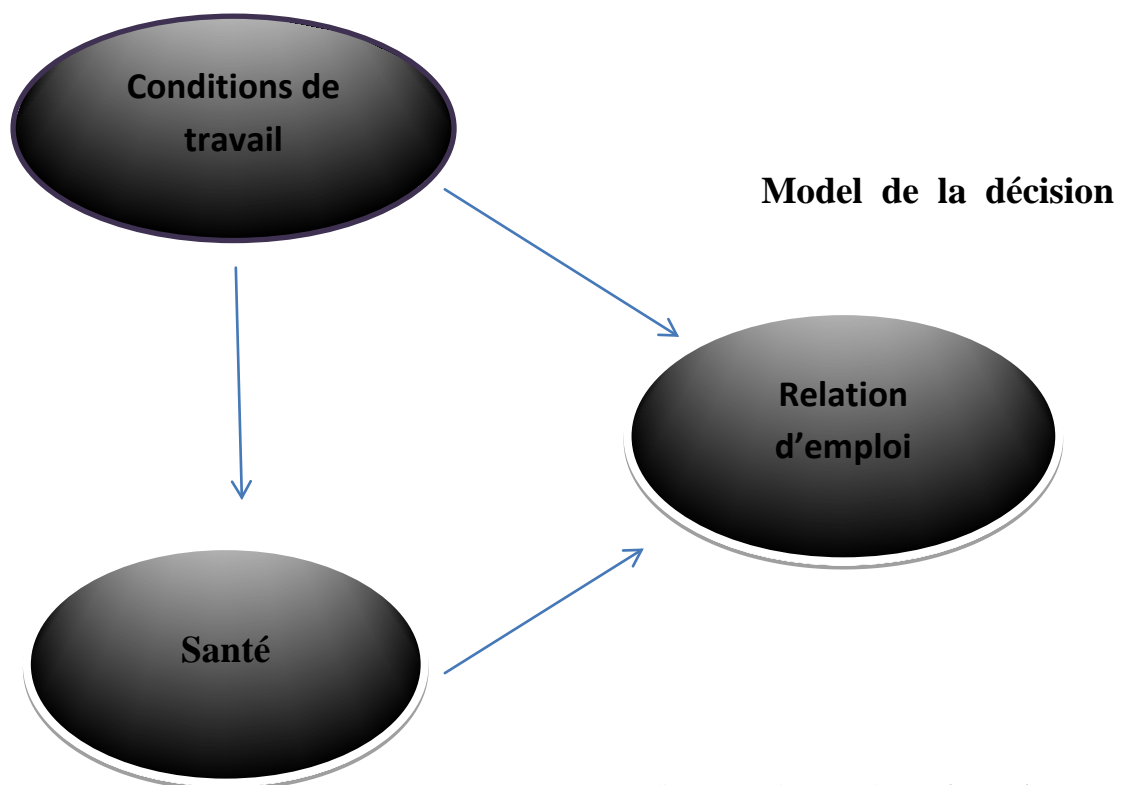
<sup>2</sup>Ibid, P: 63.



combinaisons nocives entre les facteurs jouant directement sur la santé physique des salariés et des facteurs jouant sur la santé mentale qui sont propices à produire de la souffrance et à rendre malade.<sup>1</sup>

**Figure N°01 : Model d'explication de l'absence**

**Model de l'évènement**



Source : MONNEUSE Denis, op.cit. P: 71.

**Model d'adaptation**

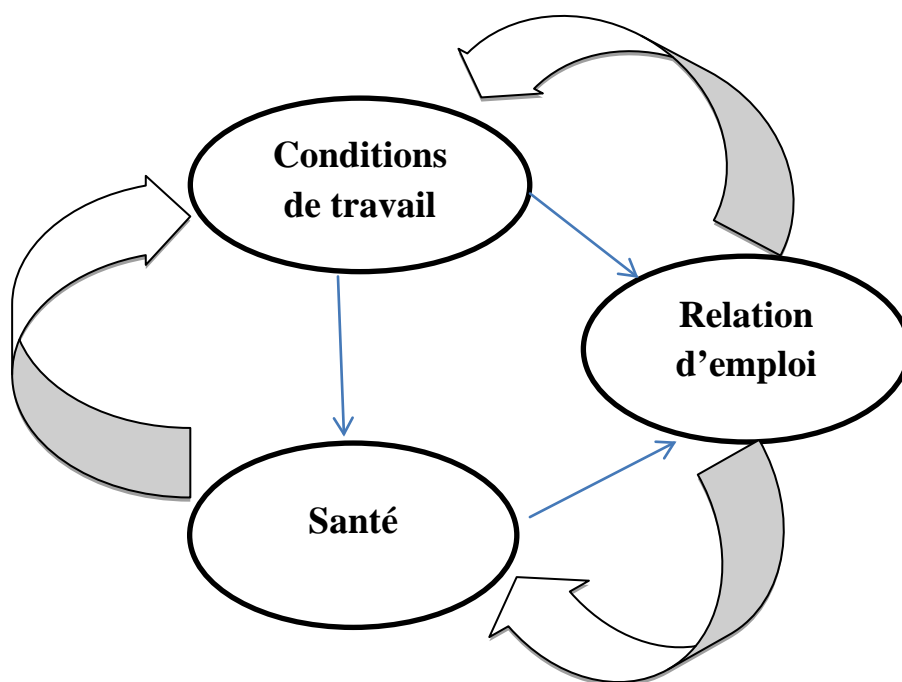
Le modèle de l'évènement appréhende l'absence comme une fuite à l'égard de conditions de travail jugées difficiles : stress, absence de sécurité...le modèle de l'adaptation explique l'absence par les conséquences de mauvaises conditions de travail sur la santé. Le corps ou l'esprit n'est pas, ou n'est plus, en phase avec le poste de travail tenu. Enfin, le modèle de la décision considère l'absence comme un choix plus au moins conscient et rationnel lié à la qualité

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

perçue de son emploi (relation avec ses collègues, démotivation ...). Cette décision est bien entendu liée également à la perception par le salarié de ses conditions de travail et de son état de santé. (Voir figure N°01)

En réalité les flèches entre ces trois pôles jouent dans les deux sens à la fois. Les conditions de travail, tout d'abord, dépendent de la santé du salarié. Selon sa condition physique, notamment. Elles seront, pour lui, plus ou moins acceptables et tenables. La relation d'emploi participe également à la perception des conditions de travail. Une cadence élevée sera plus facilement supportable s'il existe des liens de solidarité entre collègues, par exemple, et si le contenu de travail jugé intéressant. Enfin, comme nous l'avons vu, les relations au travail jouent aussi sur la santé, notamment la santé mentale. D'où l'interrelation suivante entre ces trois principales dimensions. <sup>1</sup>

**Figure N°02 : Modèle interactifs d'explication de l'absence**



Source : MONNEUSE Denis, op.cit. P: 71.

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, op.cit. pp.63-74.

Pour reprendre les propos d'un expert, « l'expérience de nombreuses entreprises montre que le dossier de santé et de sécurité du travail est non seulement gérable, mais que les entreprises qui le gèrent efficacement en retiennent divers avantages intéressants au plan économique et concurrentiel »<sup>1</sup>

#### **4. Les causes de l'absentéisme**

L'absentéisme est un phénomène complexe observable dans les entreprises dont l'importance varie selon les organisations et selon les causes qui l'engendrent. Il s'avère un problème délicat à résoudre. Il est important de s'intéresser à ce phénomène par le biais de la fonction ressources humaines, d'en explorer les causes, sachant qu'elles sont difficiles à cerner, et d'entreprendre des actions correctives pour traiter celles qui sont de nature à engendrer des effets pervers pour l'organisation. Ses causes peuvent être personnelles (sexe, situation familiale, catégorie socioprofessionnelle...), organisationnelles (nature de tâche, charge de travail, temps de travail, rémunération...) ou autres. Nous tenterons ici de faire un tour d'horizon de quelques causes de l'absentéisme et d'explorer quelques pistes pouvant conduire à des solutions.<sup>2</sup>

##### **4.1. Absentéisme et temps de travail**

Le nombre d'heures excessives de travail engendre le désintéressement au travail. Le travailleur se trouve envahi par la fatigue physique et / ou mentale. Cette fatigue mine le moral du travailleur et engendre le stress, ce qui incite celui-ci à s'absenter de son milieu de travail. En effet, l'intensité de la charge physique et mentale entraîne l'augmentation de la fatigue physique et mentale et par conséquent l'augmentation de l'absentéisme.

---

<sup>1</sup>10) ST-ONGE Sylvie et autre, *relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3ème édition, Gaetanmorin, 2009.

<sup>2</sup><http://www.mmemoireonline.com/02/14/8709/m-Repercution.de-l-absentéisme-sur-l-entreprise-cas-ENAF0UR21.html#fnref2>.

#### **4.2. Absentéisme et nature de la tâche**

Certaines caractéristiques des tâches de l'employé (l'autonomie, les possibilités de mobilité ou d'avancement...) influencent sa décision de s'absenter ou non de son travail. L'absentéisme est en fonction des facteurs d'hygiène et de motivation (la théorie de Herzberg) liés à la tâche. Il peut se manifester plus chez les salariés qui accomplissent des tâches répétitives et standardisées et qui sont appelés à accomplir un travail conforme à la norme. Bref, les employés qui ont un faible niveau de qualification s'absentent plus que ceux qui exercent des tâches exigeant de la compétence.

#### **4.3. Absentéisme et rémunération**

La rémunération est un facteur important qui joue dans la détermination de l'assiduité du travailleur. En ce sens, on peut dire qu'un bon niveau de salaire favorise la régularité des salariés et, au contraire, un faible niveau de rémunération est en liaison directe avec l'absentéisme. L'injustice distributive (théorie d'Adams) sera perçue par la personne lorsqu'elle constate que le ratio de ses rétributions (le salaire et ses accessoires) et de ses contributions (effort, talent, diplômes, expérience) est inférieur à celui d'une autre personne considérée comme un point de repère (même poste). La perception de cette injustice peut développer le sentiment d'insatisfaction et de démotivation et par conséquent l'émergence de l'absentéisme parce que la personne a trouvé que sa contribution n'a pas été reconnue.

#### **4.4. Absentéisme et engagement**

L'engagement est un état émotionnel et psychologique de l'individu qui se réfère à une dimension affective, calculée et normative. L'engagement affectif se réfère à l'attachement émotionnel des employés, à leur identification et à leur implication. Cet attachement souligne le souhait de l'individu de faire partie de l'organisation, de contribuer à son fonctionnement et à son développement. Le

contact juridique se substitue avec le temps à un contrat psychologique. Si l'individu se trouve très attaché à l'organisation, il va donner son temps, son énergie et même sa vie à l'entreprise. L'absence de l'engagement affectif chez le salarié, qui est en relation avec la perception de la justice organisationnelle et le profil psychologique, développe chez lui le sentiment d'insatisfaction et donc il va rechercher des raisons pour s'absenter.

#### **4.5. Absentéisme et précarité de l'emploi**

La précarité joue un rôle important dans l'assiduité des travailleurs. Avec le développement du travail atypique (le travail à temps partiel, l'intérim, le contrat à durée déterminée CDD), où le lien avec l'entreprise se trouve fragilisé, on trouve un certain nombre de salariés qui viennent travailler même s'ils sont affectés d'une maladie courante (grippe, angine...) parce qu'ils craignent de perdre leur emploi. Mais lorsque l'accès au contrat à durée indéterminée (CDI) est possible, ils vont multiplier les absences dès qu'ils accèdent à ce type de contrat.

### **5. Les différentes solutions possibles**

#### **5.1. Les solutions liées à l'approche individuelle**

Des actions de tout autre genre peuvent être mises en place, en se focalisant sur les populations les plus concernées par l'absentéisme. Une première méthode utilisée, mais de façons masquées, est de procéder à des recrutements sélectifs.

Une autre façon de faire chuter rapidement le taux d'absentéisme consiste à réformer les absents de longue durée qu'il ne semble pas possible de réintégrer dans l'entreprise. L'entreprise peut ainsi procéder à des ruptures conventionnelles en proposant une transaction financière au salarié en échange de son départ. Par ailleurs, les programmes d'assistance aux salariés les plus fragiles se développent. [...] *principe* : Si les salariés vont bien dans leur corps

et dans leur tête, il est mieux à même travailler. L'entreprise a donc intérêt à les aider à traverser certaines difficultés personnelles ou relationnelles au travail.

Il existe en outre d'autres solutions plus classiques visant à jouer sur la satisfaction au travail : la mise en place de baromètres sociaux, d'enquête d'opinion et de diagnostics sociaux pour cerner les points d'insatisfaction du corps social.

### **5.2. Les solutions liées à l'approche économique**

Pour cela, on peut jouer, tout d'abord, sur le coût de l'absence. Le premier geste des DRH et des managers est alors d'exercer des contrôles administratifs ou médicaux, afin de traquer les malades imaginaires parmi les absents. Les contrôles administratifs visent à vérifier que le salarié en arrêt maladie est réellement chez lui. [...] La mise en place de contrôle est un moyen de faire baisser le taux d'absentéisme à court terme. La logique disciplinaire, c'est-à-dire le bâton sans la carotte, produit, cependant, des effets limités à plus long terme. Ils doivent surtout être utilisés comme un outil de communication auprès des salariés et du management, afin de rassurer ceux qui ne sont jamais absents, en montrant que l'entreprise ne reste pas inactive.

### **5.3. Les solutions liées à l'approche organisationnelle et psychosociale**

Cette quatrième approche offre de multiples pistes d'action, aussi liées à l'organisation du travail, à la culture d'entreprise et à la professionnalisation du management.

- **Modifier l'organisation de travail**

Il va s'agir en premier lieu, de modifier l'organisation du travail dans l'optique d'améliorer le bien-être des salariés,<sup>1</sup> des salariés bien dans leur entreprise sont des collaborateurs investis et donc efficaces... et présents !<sup>2</sup> Une

---

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, op.cit., pp. 130-134.

<sup>2</sup>MEULMAN François, op.cit., p.90.

première voie consiste à recréer des collectifs de travail, afin de réduire le sentiment de solitude que certains peuvent rencontrer, gagner en convivialité et accroître la pression sociale entre collègues. Le sentiment d'appartenance à une équipe et les liens de solidarité sont fondamentaux. [...] Une deuxième voie met plutôt l'accent sur l'enrichissement des tâches et la polyvalence des salariés des travaux plus variés et plus intéressants est un moyen d'augmenter leur rétribution non financière pour renforcer leur motivation et leur implication. Enfin, l'aménagement des horaires de travail est un troisième point clé de l'organisation qui se révèle souvent efficace pour réduire les absences. L'entreprise peut choisir de tenir compte des préférences de chaque salarié, à partir d'un choix d'horaires possibles, responsabiliser les équipes en créant des groupes semi-autonomes, créer une crèche pour faciliter l'adéquation entre les temps de vie privée et professionnel.

## **6. L'aménagement des conditions de travail**

Afin qu'une entreprise puisse atteindre ses objectifs, assure sa continuité et améliorer sa performance, elle doit prendre en considération tous les facteurs qui peuvent influencer sur le rendement de son personnel (matériel et immatériel) et d'être à la hauteur en ce qui concerne l'aménagement des conditions de travail.

### **6.1. Le salaire**

En contrepartie du travail fournie, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

Selon la jurisprudence, le salaire constitue la contrepartie du travail fourni par les travailleurs.

Il est aussi un moyen de vivre une condition principale de travail.

## **6.2. L'aménagement du temps**

La longueur de temps de travail a toujours été considérée comme le paramètre principal dans l'estimation des conditions de travail.

Les revendications la concernant accompagnent la généralisation du salariat et les tentatives pour la réglementer marquent dès la première moitié de 19<sup>ème</sup> siècle les origines du droit social dans l'entreprise, l'aménagement du temps de travail est aujourd'hui un des moyens principaux de l'intégration de la variable « ressources humaines » à la stratégie le premier conditionnement de tout travail est le cadre fixé par le temps.<sup>1</sup>

« L'aménagement de temps de travail s'intéresse à la position des séquences de travail rémunéré dans les siècles temporels fondamentaux que le jour, la semaine, l'année, la vie. Concrètement cela consiste à déterminer les horaires de travail quotidien, les jours de repos dans la semaine, la période de congé dans l'année et à définir l'alternance entre formation, travail et repos ».<sup>2</sup>

Pour M. De Coster « la notion d'aménagement de temps de travail intéressante car elle englobe les mesures très spécifiques de réduction de temps de travail, ... les mesures concernant les aménagements des horaires (les besoins fixes ou variable, ...) et des rythmes de travail (travail de nuit, travail posté), de lieu de travail (télé travail) et les liens contractuels (contrat à durée déterminée successif, travail à la journée... ).<sup>3</sup>

## **6.3. L'aménagement de l'hygiène et de la sécurité**

L'hygiène du travail (aussi appelé hygiène industrielle) et à la fois une science et un art voué à l'anticipation, à l'identification, à l'évaluation et à la maîtrise « contrôle » des risques pour la santé reliés au milieu de travail.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> VATEVILLE Eric, mesurer les ressources humaines et gestion de l'entreprise, édition Economica, Paris, 1985, P125.

<sup>2</sup> ROBERT De Duff, encyclopédie de la gestion et du management E.G.M, édition Dalloz, Paris 1999, P1239.

<sup>3</sup> DE COSTER Michel, sociologie de travail et des ressources humaines (avec la collaboration d'Annie Cornet et de Cristine Delhaye), 3<sup>ème</sup> édition Boeck, Paris 1999. P244.

<sup>4</sup> <http://www.dsest.umontreal.ca/programmesformation/desshygiene.html> consulté le 10/4/2015 à 22h.



Parlé de l'hygiène et de santé des travailleurs revient nécessairement à parlé de la protection et de la sécurité des travailleurs. Les dangers entourant le travail ne sont pas dus seulement au milieu dans lequel il s'exerce ; il l'on aussi découlant des cadences de production et d'autre inhérente aux outils eux-mêmes. La sécurité est l'état de ce qui espère confiance, absence de risque d'accident.

Les employeurs doivent veiller à la sécurité et à la santé de leurs travailleurs. Il s'agit d'une de leurs obligations essentielles. Cela implique qu'ils doivent mettre en œuvre une série de principes généraux de prévention qui passe notamment par l'adaptation des conditions ou des équipements de travail.

#### **6.4. l'aménagement de l'espace de travail**

La dimension spéciale de travail a longtemps été négligée. Dans la perspective de l'organisation scientifique du travail, l'espace est variable subordonné il n'est pris en considération que pour les machines.<sup>1</sup>

En effet l'entreprise n'est pas seulement un lieu de production, c'est également un lieu social, un cadre de vie. Pour son personnel, l'entreprise est l'espace qui est bien ou mal situé, étroit ou vaste, confortable ou inconmode. De ce fait l'aménagement de l'espace « est un facteur intégrateur plus important qu'on le pensait ». Sa découverte est liée à une prise de conscience progressive des raretés commandant la vie économique.<sup>2</sup>

A l'intérieur de chaque catégorie d'espace, les taux d'occupation sont très hétérogène et mérite d'être mesurer l'indicateur le plus simple est la surface disponible par personne. Dans la production elle sera surtout commandée par la technique et l'analyse devra être centrée sur le poste de travail (volume occupée par une machine et les travailleurs qui la servent).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> VATEVILLE Eric, op.cit, P133.

<sup>2</sup> Ibid. P134.

<sup>3</sup> Ibid. P35.

## **7. Les mesures préventives mise en position**

Devant ce risque d'accident du travail et de maladies professionnelles, la direction central pour la prévention des accident du travail à la CNAS a appelé les employeurs à maitre en place(tous les équipement nécessaire a la prévention)et le travailleur à avoir un(comportement responsable et conscient des risque)qu'il encourt sur sur son lieu du travail, tout en relevant le rôle de l'Etat en tant que régulateur d'un ordre social par l'encadrement juridique,pourtant,comme la relevé le représentent de gouvernement.

### **7.1. L'importance de l'amélioration des conditions de travail**

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent essentiellement de trois facteurs : son attitude de bon gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité a créé et entretenir un bon climat social. Il est inutile que l'entreprise soit compétente dans les deux premiers cas, si elle ne prend pas en considération le troisième cas ; l'entreprise doit offrir des conditions de travail acceptable au mieux attrayant pour ses salariés.<sup>1</sup>

Partant du point de vue de ce qui pense qu'il y a une convergence une l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité du système productif. Dans ce cas la prise en compte des conditions de travail par la direction des entreprises amène a une meilleure gestion des ressources humaines et cela permet d'éliminer les conflits sociaux turnover, absentéisme, améliorer la qualité, réduction des rebuts et le volume de la production dépend beaucoup plus de rendement individuel de l'ouvrier et ce dernier dépend de l'intérêt porté à son travail qui peut lui éviter des grosses pertes de productions.

---

<sup>1</sup>C.PIGANIOL, technique et politique d'amélioration des conditions de travail, édition moderne, Paris, 1980, P11.

## **7.2. La stabilité au travail**

La succession de certains emplois précaire dessinent des trajectoires d'exclusion, débauchant sur l'inactivité ou déterminant des situations très proche de chômage de longue durée alors que d'autres qui sont pris un part un ne se distinguent pas nécessairement des premiers, ils ont une voie de stabilisation et d'accès a des situations moins exposés donc l'insertion sociale.<sup>1</sup>

la nature, le statut le contenu des emplois ou des stages intervient mais aussi le secteur d'activité (les contrats a duré déterminé son particulièrement courtes dans le commerce ; l'intérim est le recours régulier a l'industrie métallurgique), la taille des entreprises(les carrières sont plus long dans les grandes entreprises) et aussi probablement d'autre facteur qui sont du ressort des stratégie plus aumoins maitrisées, des individus(mobilité, choix du champs de qualification, contrainte et ressources familiale...)<sup>2</sup>.

De ce fait, l'analyse des rapports sociaux constitutif de l'emploi est aussi d'une manière de renouveler l'intérêt de cette question traditionnel de la sociologie, parce qu'elle invite à prendre la distance avec des approche « structurelle » et fait apparaitre clairement la part de construction social : les statuts sociaux et les statuts d'emplois ne sont données ni par « les structures sociales » ni par les besoin de l'appareil productif. Mais cette construction sociale est bien le produit des interactions d'acteur multiples : iln y a pas de « chef poids et une seule hiérarchie unifiée ». Les dimensions constitue du statut de l'emploi et du statut social (économique, social juridique) ce composent est interagissent : il n y a pas non plus de principe d'explication central et unique<sup>3</sup>

Ainsi le statut social de l'emploi intervient dans la définition des conditions de travail : les horaires mal commode ou irrégulière, les conditions de

---

<sup>1</sup> MARGARET Maruani et Emmanuel Reynaud, sociologie de l'emploi, 3<sup>eme</sup> édition La Découverte, Paris 2001, P92.

<sup>2</sup> Ibid. P92.

<sup>3</sup> Ibid .P92.

sécurité les moins contrôlé (bâtiment, nucléaire), les nuisances les plus fortes (bruit, saleté) sont souvent associées aux emplois instables ou on considère qu'il n'est nul besoin de se préoccuper d'aménager le travail ni de ménager les travailleurs puisque leurs retentions limitent en principe leurs expositions.<sup>1</sup>

De la même manière le statut de l'emploi intervient sur la position sociale dans l'entreprise : la reconnaissance des qualifications la fixation des salaires et les perspectives de promotion ne sont du tout semblables pour les personnes employées aux mêmes fonctions mais sur des contrats différents. L'enchaînement d'emploi précaire n'aboutit pas nécessairement à une position équivalente à celle acquise par un emploi stable, mais c'est à travers des médiations complexes qu'on peut comprendre cet effet social.<sup>2</sup>

« Reconnaître l'importance des conditions d'emploi ne peut donc se réduire à déplacer l'accent d'un déterminisme global (les structures sociales) à un autre (les statuts hiérarchisés est distribué de l'emploi). Une part importante des échanges et des situations sur les marchés du travail sont des constructions sociales mouvantes, se développant sur la durée et où interviennent des acteurs multiples. Les interactions entre statuts d'emploi et statut sociaux sont elles aussi mouvantes, complexes et les influences ne s'exercent pas à sens unique ».<sup>3</sup>

« La situation d'emploi est un bien rare, a des conséquences plus larges sur le statut social lui-même. En effet, les analyses de divers marchés de travail, les diverses formes d'emplois, la reconstitution des mouvements entre eux, la reconnaissance de l'hétérogénéité des formes de chômage ont eu aussi pour conséquence d'attirer l'attention sur le fait que l'emploi occupé se définissait pas seulement par le salaire versé d'une part et le contenu de travail de l'autre ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Ibid .P93.

<sup>2</sup>Ibid.P93.

<sup>3</sup>Ibid.P93.

<sup>4</sup>Ibid.P86.

« l'emploi stable est souvent associé à des avantages nombreuses qui définissent progressivement une place dans la société, en assurant un niveau de consommations supérieur à ce que permettrait le seul salaire, en adoucissant les contraintes de travail quotidien (horaire souple, surveillance moins rigide, congé pour maladie des enfants...), en protégeant les individus de certains coûts de l'existence (régime plus favorable des congés-maladie, âge de la retraite et assouplissement de ces modalités,...) et en leur offrant les perspectives à plus long terme (carrière plus longue, accès à la formation). C'est à cela qu'on ajoute que les emplois stables sur tout au sein des grandes entreprises ou des administrations donnent aussi accès à des activités collectives, syndicales ou simplement de sociabilité, on comprend que l'association de ces avantages n'est pas l'équivalent d'un supplément de salaire, bien qu'on puisse souvent les chiffrer mais détermine bien par ces dimensions multiples, un statut social, une capacité d'action et d'intervention individuelle et collective dans la société ».<sup>1</sup>

### **8. la stabilité et les conditions de travail**

« L'individu ancré « stabilité » lie sa carrière à une organisation pouvant lui assurer une sécurité de l'emploi sur le long terme, des avantages sociaux importants et de manière générale, une plus grande stabilité professionnelle, le niveau qu'il atteint dans l'organisation importe moins au regard du niveau de sécurité recherché. Il préfère alors un emploi stable. Aussi, le contexte prime sur la nature du travail. La continuité de l'emploi dans une organisation, la stabilité familiale, et l'intégration dans une communauté font partie des priorités ainsi que la stabilité géographique. »<sup>2</sup>

En effet les conditions de travail dans une entreprise jouent un rôle primordial envers la stabilité des salariés, car les mauvaises conditions de travail entravent cette dernière de ce fait les entreprises doivent tenir compte de

---

<sup>1</sup>ibid .P86.

<sup>2</sup>ROJOT Jaques, « Revue de gestion des ressources humaines », édition ESK, N°69, Paris2008.P57.

ces conditions afin de créer un climat permettant au salariés de se stabiliser. Cette stabilité engendre des relations stables dans l'emploi qui peuvent aider une économie en assurant un pouvoir d'achat continu et croissant et en stimulant la demande des consommateurs ; cependant des relations de travail de longue durée.

**Partie pratique**  
**« Le cadre analytique »**

**Chapitre IV**

**Présentation du terrain et  
caractéristique de  
l'échantillon**



## 1. La description de l'APC de Bouhamza

La commune de Bouhamza, est l'une des cinquante-deux communes de la wilaya de Bejaia. Elle est issue de la division administrative de l'année 1984 delà est devenue autonome après avoir été administré par la commune mère Mahfouda superficie (en Kms) : 77,86 Km<sup>2</sup> dont relief montagneux en (%) :95% elle contient 6 villages et 6 hameaux et parmi ces villages : village Mahfouda, village toudare, Tala AbdEllah, village Bouhitem, village Tachouaft, village Tansaout.

La population au 31/12/2006 :10,837 dont chef-lieu 5,413(source RGPH 2008).

La situation de l'APC : taux de raccordement au réseau (en%) 91% bassin de décantation nombre (05).

Décrit de création (2) :N84/09    date 04/02/1984                    N°J.O.R.A :06<sup>1</sup>

La commune de **BOUHAMZA**, de fait que sa situation géographique, est confrontée à de nombreuses difficultés à tous points de vues.

Un diagnostic de la gestion de ses ressources humaines s'impose. Ce dernier est rendu possible grâce au concours de l'inspection générale de la wilaya de Bejaia qui a, lors de son passage, relevé un grand nombre de défaillance et soumis par ailleurs, des recommandations utiles susceptibles de palier et remédier à cet état de fait. Les élus de l'APC affichent également une grande volonté pour l'instauration des méthodes efficaces.L'exécution des conseils de l'inspection générale visant à réduire le nombre d'anomalies, dument constatées, nécessite la mise en place d'un organigramme à même de favoriser l'émergence d'une bonne coordination de gestion la définition des taches par poste de travail et la résorption du déficit en procédant au recrutement d'un personnel qualifié, conformément aux prévisions contenues dans le tableau des effectifs.

---

<sup>1</sup> Fichier propre à l'APC.

Cette initiative reste, cependant, soumise au respect de la législation en vigueur.

Les mesures susceptibles de créer une dynamique au sein de l'administration.

1. Assurer la fonctionnalité de l'organigramme par le pourvoi aux postes supérieurs en désignant, des agents titulaires aux postes d'intérimaires conformément aux décrets 85/59.
2. Encourager toute forme de recrutement externe du personnel d'encadrement administratif ou technique conformément à la recommandation de l'inspection générale (courrier n°57/IG/98 du 14/04/98)
3. Renouveler les commissions paritaires.
4. Organiser le service des personnels en adoptant, d'ors et déjà un meilleur classement des dossiers
5. Veiller à l'élaboration de planning des congés à l'établissement de tableaux d'avancement, de promotion et mouvement du personnel.
6. Instaurer une discipline adéquate en conformité avec les règles en vigueur (voir dispositions disciplinaires annexées ci-après)

Enfin, il est clair qu'il faudrait nécessairement s'occuper de l'agencement des moyens actuels pour favoriser l'instauration de procédures et mécanismes de coordination fiables.

## **2. Caractéristiques des insuffisances relevées**

- Du déficit de main d'œuvre qualifiée.
- De l'écart négatif eu égard à l'importance de la charge de travail conformément diagnostic de l'inspection générale sous la lettre N° 57/IG/98 du 14/04/98).
- De l'isolement géographique.
- Quasi-inexistence de moyen de transport.

- Absence d'infrastructures d'hébergement (logements).

### **3. Les mesures correctives qui s'imposent, nécessitent**

-la redynamisation de la commission paritaire.

-L'étude des dossiers du personnel employé pour dégager un programme de formation ponctuel d'ajustement des profits.

-L'analyse de l'expérience professionnelle au poste de travail pour cerner les profits compensatoires.

-l'établissement d'une liste des agents prioritaires a l'avancement et à la promotion interne

-de fixer par voie publicitaire l'offre d'emploi notamment pour atténuer le déficit de main-d'œuvre et encourager le recrutement interne.

-S'atteler à mettre en place un dispositif d'accueil plus propice (site l'hébergement).

-D'améliorer son parc autos pour permettre un accès routier plus avantageux.

-Ouverture d'un registre des audiences accordées aux citoyens qui doit être coté et paraphé par le président de l'APC.

Mettre en place la structure chargée du contentieux en recrutant un juriste ou défaut designer, par voie de décision interne, l'agent en charge de ce dossier

-Ouverture du registre contentieux et transcription des affaires s'y afférentes.

- Application de la circulaire N°010/94 du 27/02/1994 MICLERA relative à la prise en charge des affaires contentieuse et représentation de l'Etat en justice...

-De prendre toutes les mesures nécessaires aux fins d'instaurer une discipline adéquate indispensable à une ambiance de travail saine, respectable et responsable.

-De concrétiser rationnellement l'opération sus- citée en établissement des Etats mensuels d'absence qui sanctionneraient les défaillants et prévoir des mesures disciplinaires aux auteurs de manquement tels que stipulé par la loi dans ce domaine.

#### **4. Organigramme commente**

**4.1. Secrétariat Général** instruit les affaires Générales relatives à l'application des lois concrétisent l'application des textes législatifs.

**4.2. Régisseur communal** est chargé des versements collectés.

**4.3. Hygiène :** prévention des maladies transmissibles épidémiologique

**4.4. Annexe Bouhitem** délivrance pièces d'état civil.

**4.5. Bureaux d'ordre/archives** classement et dispatching.

**4.2. Service administration générale et finances** supervise gère et instruit tout dossier et met en œuvre les procédures d'application des lois et règlements, il traduit en mesure exécutoires les principes contenus dans les textes et veille au respect des lois.

**4.2.1. Bureau des affaires générales et de la réglementation**

Assiste la hiérarchie et participe à l'exécution des tâches courantes, élabore et adopte le plan annuel de gestion des ressources humaines.

**4.2.2. Section des affaires générales**

Assiste, exécute et encadre le personnel d'exécution.

**4.2.3. Section de l'état civil**

Veille à la bonne tenue des registres d'Etat civil, à la fluidité au niveau de la délivrance des pièces d'Etat civil.

**4.2.4. Section action sociale et économique**

Reste à l'écoute des doléances de la population et contribue de concert avec sa hiérarchie à la résolution des problèmes soumis.

**4.2.5. Bureau des finances, personnelles et moyennes généraux**

Gère en collaboration avec la hiérarchie les affaires courantes et supervise le traitement des dossiers s'y afférent.

**4.2.6. Section du personnel**

Veille au suivi ponctuel des carrières, au respect de la discipline et le mouvement du personnel.

**4.2.7. Section finances et comptabilité**

Élaboration du budget, mise à jour ponctuelle des traitements et salaires (déclaration fiscale, et parafiscale, inventaire et livres comptables : journal général et livres d'inventaires).

**4.2.8. Section moyens généraux**

Elle pourvoi aux besoins en matière de fournitures de bureaux, sanitaires et pièces de rechanges, veille à la prise d'inventaire et analyse les écarts.

**4.3. Service technique**

Est chargé sous l'autorité hiérarchique de participer à l'élaboration des projets de travaux neuf ou d'entretien et de diriger les travaux sur le terrain. Est investi de la fonction d'encadrement ou de gestion d'un service.

A travers ce chapitre nous essayerons de faire concrétiser notre étude sur le terrain afin de dégager concrètement le déroulement des absences au travail au sein de l'APC de Bouhamza. Ce rapprochement nous à permet de rassembler l'ensemble des agents d'exécution et de faire ressortir leur différentes avis sur l'absentéisme.

### **1-l'enquête sur le terrain**

L'enquête sur le terrain offre la possibilité d'être en face du phénomène étudié dans l'objectif de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées dans la problématique de recherche.

#### **1-1-Les domaines de l'étude**

Dans notre enquête sur le terrain, nous avons pris en considération les éléments suivants :

##### **1-1-1-Le lieu d'étude**

Le lieu d'étude est bien l'APC de Bouhamza de la wilaya de Bejaia.

##### **1-1-2-le temps**

Dans notre enquête le temps est l'élément majeur à qui nous devons prendre en considération durant cette étude, et pour le bien exploité on a choisi la période de 22 mars au 22mai 2015.

#### **2-la présentation des caractéristiques de l'échantillon**

Vu que chaque enquêté à ses propres caractéristiques, nous allons les identifier en faisant ressortir les caractéristiques de chaque agent d'exécution.

**Tableau n°01 : Répartition de l'échantillon selon l'âge**

| <b>Catégories d'âge</b> | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-------------------------|-----------------|--------------------|
| [25-30]                 | 3               | 15%                |
| [30-35]                 | 5               | 25%                |
| [35-40]                 | 1               | 5%                 |
| [40-45]                 | 6               | <b><u>30%</u></b>  |
| [45-50]                 | 2               | 10%                |
| [50-55]                 | 2               | 10%                |
| [55- 60]                | 1               | 5%                 |
| <b>Total</b>            | 20              | 100%               |

D'après les données ci-dessus, dont on a représenté le moyen d'âge de l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche, on a constaté que la moyen d'âge est élevé de fait que la majorité est représenté par 30% ont un âge entre[40 ans -45ans ], suivi par 25% qui ont un âge entre [30ans -35 ans], on lit aussi 15% qui ont l'âge entre[25 ans -30 ans ], ainsi on trouve 10% pour chacune de catégorie d'âge entre [45-50]et[50-55], enfin 5% pour chacune des catégorie d'âge entre[35-40] et[55-60].

On constate que la moyenne d'âge pour les enquêtés est 40 ans.



Tableau N° 02 Représentation de l'échantillon selon le sexe.

| Sexe     | fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| Masculin | 20        | 100%        |
| Féminin  | 00        | 0%          |
| Total    | 20        | 100%        |

La répartition selon le sexe étudié montre que tous les enquêtés son du sexe masculin, qui représente un pourcentage de 100%.

Cette situation s'explique par le fait que tous les postes de travail proposés sont tous destiné pour le sexe masculin comptes tenue de la pénibilité et la complexité des tâches exigeant beaucoup d'effort physiques, autrement la femme n'a pas d'accès a la vie professionnelle dans la zone rurale, au moment de la création de l'APC 1985. Mais il faut remarquer que la présence de travailleur de sexe féminin représente un fait récent pour l'APC. Ainsi la préoccupation familiale empêche la femme à accomplir une activité au sein de la vie professionnelle et de travailler dans un poste de travail, valorisant, honorable et respecté.

Par exemple le nettoyage des routes est une activité destiné seulement pour le sexe masculin, déterminé par la réalité sociale.

**Tableau N°03** répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale

| Situation matrimoniale | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| Marier                 | 16        | 80%         |
| Célibataire            | 04        | 20%         |
| Total                  | 20        | 100%        |

La répartition selon la situation matrimoniale de la population étudiée montre que la majorité des enquêtés de notre échantillon sont de situation marié qui représente un taux de 80% suivi par un taux de 20% pour les célibataires. On remarque la grande majorité de notre échantillon sont marié, ce qui nous mènent a dire que malgré leur besoins d'avoir un travail stable et bien rémunérée, ils restent obliger à accepter ce travail contractuel sans avoir le choix de s'orienter vers d'autres issues.

**Tableau N° 04** la représentation de l'échantillon selon l'ancienneté

| Ancienneté | Fréquence | Pourcentage |
|------------|-----------|-------------|
| [1-5]      | 12        | 60%         |
| [5-10]     | 06        | 30%         |
| [10-15]    | 02        | 10%         |
| Total      | 20        | 100%        |

Les données représenté dans le tableau ci-dessus nous montre l'expérience de l'ensemble des agents d'exécution qui font partie de notre échantillon de recherche on commence par le taux le plus élevé et qui représente 60% qui ont une expérience entre [1-5] ans, suivit par un taux de 30% qui ont une expérience entre [5-10] ans, tandis qu'il n'y a que 10 % qui ont une expérience entre [10-15] ans.

On peut dire que l'ensemble de nos enquêtés n'ont pas une grande ancienneté au niveau de l'APC ce qui peut être expliqué par l'insatisfaction des agents d'exécution et le manque des conditions de travail.

**Chapitre V**  
**Analyse et interprétation des**  
**résultats**

## **1. L'analyse de la première hypothèse**

On essayera de vérifier notre hypothèse « L'absentéisme est déterminé par le niveau de responsabilité au travail des agents d'exécution de l'APC de BOUHAMZA. » et cela s'effectue à partir des informations qui ont été obtenus durant notre recherche.

### **1.1. la responsabilité des agents d'exécution vue leur poste occupé**

D'après les enquêtes mené auprès des agents d'exécution on a constaté qu'une grande majorité des employés sont responsables uniquement sur le poste qu'ils occupent et cela leur suffit, vue leur niveaux d'instruction et leur capacités de maitrise des lois juridique, pour cette catégorie le poste occupée est déjà une grande responsabilité qui leurs échappes parfois. C'est ce qui a confirmé un des enquêtés questionné : « *si j'ai un niveau scolaire meilleur pour quoi sacrifier tant pour un tel poste* » (maçon de 5ans d'expérience), par rapport à une petite minorité qui est responsable par exemple du matériel de l'APC c'est le cas d'un gardien de nuit qui sent une grande responsabilité vis-à-vis son travail « *tout le parc est tout ce qui contient repose sur mes épaules* ». (Marier, Âgé de 52 ans avec 5 ans d'expérience.).

À travers l'enquête menée auprès des agents d'exécution de l'APC de Bouhamza nous avons constaté que la plupart des employés sont responsables uniquement de leur poste du travail.

### **1.2. L'absentéisme chez les agents d'exécutions**

A travers les entretiens que nous avons menés avec les agents d'exécution fonctionnaires du contrat a durée déterminé CDD nous avons constaté que la plupart des agents s'absentent et arrivent en retard, et cela est justifié par les relations informelles et sociales qui s'appliquent au sein de l'APC, vu qu'ils sont tous de même région. C'est le cas d'un agent d'entretien, qui affirme : « .....j'arrive en retard de 10 à 20 minutes car le responsable est de ma région

*et je le connais en personne ..... » (Marier et âgé de 55ans). Il rajoute un autre : « .....Je me s'absente parfois sans avoir être peur d'être sanctionné ou mise à pied, par ce que c'est une question de rendement de service, s'ils ont besoin de moi je peux venir même dans mon jour de repos le weekend.... (Agent technique 42ans marié)*

A côté des relations informelles qui touchent quelques éléments des fonctionnaires on trouve une autre catégorie de personnel qui justifie leurs absences par l'irresponsabilité de leurs supérieurs, c'est ce qui a affirmé l'un des enquêtés interrogés : *« ....comment peut-on arriver à temps du moment que mon chef fait le retard de 20 à 30 minutes... » (Agent d'entretien âgé de 42ans marié). « .....J'arrive en retard mais pour les absences pas toujours ... durant ces absences je me débrouille pour faire d'autres travaux à l'extérieur vu que mon salaire est minable, donc je profite cette situation de négligence des responsables » (Un électricien âgé de 30 ans célibataire).*

Nous avons constaté que les employés s'absentes et arrivent en retard et cela pour des raisons diverses telles que l'indifférence et l'irresponsabilité de leurs supérieurs qui n'appliquent pas la loi et que ces derniers sont tolérant envers eux.

### **1.3. L'absentéisme tel qu'il est vu par les agents d'exécution**

A travers les réponses recueillies concernant les avis des agents d'exécution sur l'absentéisme; nous avons constaté que la majorité de ces employés sont conscient de la gravité de ce phénomène à l'APC, mais malgré cette prise de conscience on trouve qu'il est très fréquenté chez ces derniers. Et qui dégage d'un côté la responsabilité pour s'échapper à leurs tâches et d'autres côté de réaliser des obligations personnelles c'est ce qu'on a confirmé à travers les déclarations des enquêtés :

*« .....pour moi être absent c'est une source d'échappatoire de responsabilité, et pour faire d'autres choses comme les occupations familiales..... » (Conducteur d'engin âgé de 28ans).*

« ....ce phénomène est inévitable vu la non responsabilité des supérieurs qui ne cherchent pas à comprendre si l'employé est présent ou absent..... » (Maçon âgé de 32ans marié).

« ....l'absentéisme est une source d'échappatoire aux ordres des responsables et bien sur une méthode des employés pour s'occupé d'autres obligations.... ». (Agent d'entretien âgé de 43ans marié).

« .....l'absentéisme est un phénomène négatif pour l'avenir de l'APC et pour nous aussi.... ». (Electricien âgé de 30 ans célibataire).

D'après les témoignages si dessus on constate que sans le suivit des responsables, l'absentéisme est devenu une tradition chez les agents d'exécutions sans hésitation ou crainte des conséquences qui se produisent, on a constaté aussi à travers leurs définitions au concept de l'absentéisme qu'il s'agit d'un phénomène contagieux qui est ancré dans quelques –uns est bien accueillies par les autres.

#### **1.4. L'influence du salaire sur le poste occupé**

En fonction des réponses concernant l'influence du salaire sur le poste occupé par les exécuteurs, nous avons constaté la quasi-totalité de ces derniers négligents leurs responsabilités, et un grand décalage entre l'effort fourni et la rémunération que les employés reçoivent, et cela influence leur assiduités, comme on a constaté que le salaire, au lieu d'être un facteur de motivation et de satisfaction, il est devenu un facteur nuisible pour les employés, et influence négativement leurs rendements même s'ils sont présent. C'est ce qu'était justifié par les enquêtés questionnés :

« ...le salaire en le comparant au travail fourni c'est une catastrophe.....» (Manœuvre âgé de 49 ans marié).

*« ....quand je vois la paye des conducteurs d'engin dans les entreprises privé je me demande Quesque je fais encore là..... ».*(Conducteur d'engin âgé de 26 ans célibataire).

*« ....mon salaire par rapport à celui de mes collègues de travail, il est bon mais en fonction de ma tâche il est très insuffisant.... ».* (Agent technique spécialisé âgé de 42ans marié).

*« ....vu les risques de mon travail, mon salaire est très insuffisant.... ».* (Electricien âgé de 30 ans célibataire).

*« ....lorsque je reçois ma fiche de paye je me décourage, elle ne couvre même pas la moitié de mes dépenses mensuel.... ».* (Chauffeur de bus âgé de 59 ans marié 17 ans d'expérience).

*« ....mon salaire est insuffisant, aucune prime de risque, nos ordres de missions ne sont pas payé et cela prend des années pour être pris en considération, même s'ils sont payé ils ne dépassent pas les 500 DA.... ».* (Chauffeur de bus âgé de 34 ans célibataire).

D'après les témoignages des enquêté, le salaire est sans doute le moyen nécessaire pour la satisfaction et la motivation au travail c'est ce qui rassure leurs assiduités. Cependant la satisfaction et la motivation sont devenues des facteurs difficiles à atteindre, au sein de l'APC de Bouhamza, à ce moment-là cette insatisfaction a démotivé ces employés vu leurs salaire minable qui ne dépasse pas les 16000 DA.

### **1.5. Le type d'absentéisme le plus fréquent chez les agents d'exécution**

Durant notre recherche nous avons constaté que le type d'absentéisme le plus fréquent chez les agents d'exécutions, c'est les retards et les absences. On a remarqué que la majorité des employés leurs absences sont volontaire sans rendre compte de leurs responsabilités, il suffit juste de demander l'autorisation



auprès de leur supérieur et cela ce fait verbalement. Et pour les retards on a constaté que la majorité des employés qui arrivent en retard habitent dans des localités voisine ou il y'a un manque de transport, au cours de l'année leur transport est garantie par les bus de ramassage scolaire, qui appartient à l'APC, mais pendant les vacances cela constitue un problème pour eux, c'est ce qui a affirmé la majorité des enquêtés interrogés :

*« .....c'est les retards qui sont les plus fréquents pour moi, j'habite loin de mon lieu de travail ....».* (Electricien âgés de 30 ans célibataire).

*« ....quand j'envisage à s'absenter je préviens mon supérieur par téléphone... »* (Manœuvre âgé de 49 ans marié).

*« .....j'arrive en retard dans la plupart du temps, par manque de transport parce que j'habite loin de mon lieu de travail.... ».* (Conducteur d'engin âgé de 28 ans).

*«....je m'absente, la seule chose qui me freine c'est ma conscience, et rien avoir avec les responsables.... ».* (Agent technique âgé de 42 ans marié).

*« ....vue la loi c'est interdit mais on fait le dur quand même.... ».* (Magasinier âgé de 35 ans marié).

D'après les résultats obtenus on a remarqué que la quasi-totalité des enquêtés s'absentent soit avec autorisation verbale ou par leur plein gré, sans aucune contrainte de leurs supérieurs, la seule chose qui les arrêtent parfois c'est leur conscience et leur bon fois au travail, mais dans le cas des retards concernent uniquement la non proximité des employés de leur lieu du travail.

### **1.6. La responsabilité de point de vue des employés**

D'après l'analyse des entretiens recueillies Nous avons remarqué que la majorité de nos enquêtés s'enfuient de la responsabilité. D'après eux être responsable sans faire référence à la loi, il vaut mieux de rester un simple ouvrier que d'être un responsable sans autorité, en plus il est difficile d'appliquer la loi et d'établir les sanctions vis-à-vis les autres employés en

raison de leur liens sociaux. Dans une APC qui favorise beaucoup plus les relations sociales que d'appliquer le règlement. En plus de ça le niveau d'instruction inférieur des agents d'exécution les empêchent à maîtriser les lois juridiques de travail, et les appliqués sur les employés qui sont habitués aux procédures classique fondées sur des liens sociaux et négligent catégoriquement le code de travail, c'est ce qui été justifiées par les enquêtés questionnés :

« ...je ne cherche pas à être responsable parce que dans mon lieu de travail on n'applique pas la loi.... » (Mécanicien âgé de 44 ans marié).

« ...il est très difficile d'être responsable parce qu'il y'a des mauvaises habitudes a l'APC, qui laissent les gens s'enfuient de cette dernière.... ».

(Agent technique âgé de 42 ans marié).

« ...vu la manière dont nos responsables gèrent l'APC ça me donne pas envie d'être responsable.... ». (Chauffeur âgé de 59 ans marié).

« ...je fuis la responsabilité, voir le coté sociale qui domine l'application des lois.... ». (Chauffeur âgé de 34 ans célibataire).

« ...non la responsabilité et moi ça fait deux, je ne sais même pas lire ou écrire une phrase.... » (Agent d'entretien âgé de 43ans marié).

A travers les affirmations précédentes on peut dire qu'a côté des lois juridiques de travail qui doivent être prisent en considération par les responsables et les exercé sur les employés, on a constaté la domination des relations sociales qui sont devenues une tradition légitime, ce qui laisse la majorité des employés ignorent le règlement et s'enfuient de la responsabilité.

### **1.7. La disponibilité de matériel et les outils de travail**

D'après tous les enquêtés on a constaté un manque considérable de matériel pour bien mener le travail, et cela influence négativement leurs assiduités, comme il réduit leurs niveau de responsabilité vis-à-vis le travail effectué. Le manque du matériel est dû à la non disponibilité des pièces de

rechanges, ce qui décourage les agents d'exécution au cours des travaux d'entretien, si ce manque d'outils de travail est dû aux négligences des supérieures qui ne cherchent pas à procurer de nouveaux matériels, alors Qu'est qu'on attend d'un agent d'exécution qui utilise parfois son propre matériel pour garantir son travail. C'est ce qu'on a confirmé à travers les déclarations des enquêtés :

« ...il y'a un grand manque de matériel, même s'il existe il est très ancien la preuve on a des machines qui sont en panne depuis 2010.... ». (Magasinier âgé de 30 ans célibataire).

« ...le matériel est nul, parfois je travaille avec mon propre matériel pour garantir mon travail, sinon je ne trouve pas quoi faire.... ». (Electricien âgé de 30 ans célibataire).

« ...il y'a un manque remarquable de matériel est ce qui existe déjà est en état de dégradation.... ». (Manœuvre âgé de 49 ans marié).

« ...mon service a grand besoin de pièce de rechange mais hélas, il y'a rien qui nous motive à venir travailler.... ». (Agent technique âgé de 42ans marié).

« ...au début de ma carrière il y'a tout ce qu'il faut pour bien mener le travail, vu la négligence des uns (responsables) et l'indifférence des autres (employés) rien ne marche tout est stagné.... » (Plombier âgé de 44 ans marié).

Donc on peut conclure pour dire que la disposition de matériel de travail est un défi de grand ampleur au sein de l'APC de Bouhamza, vu la négligence des supérieurs envers leurs responsabilités, qui ne présentent aucun effort en vue d'obtenir de nouveau matériel, afin de garantir une bonne exécution de travail.

### **1.8. Le climat de travail**

D'après les informations recueillies on a constaté qu'il existe un climat favorable entre les travailleurs ainsi que leurs supérieurs, du moment que les employés considèrent le lieu de travail comme une deuxième famille, puisque

leur relations et leur interactions sont purement social à base d'un respect réciproque, chacun est responsable de soi-même, ce rapprochement entre eux peut influencer leur assiduités, et c'est la seule motivation qui laisse les agents d'exécution résister au travail, à côté de nombreuses difficultés qui les empêchent de travailler là où personne ne cherche à améliorer leur situation dans un lieu de travail très dégradé c'est ce qui a été justifié par les enquêtés questionnés :

« ...mes relations sont bonnes avec mes collègues et mes supérieurs, je me sens à l'aise avec eux, et bien sûr cela peut être une raison de ma présence ou de mon absence.... ». (Magasinier âgé de 30 ans célibataire).

« ...avec mes collègues c'est la merveille, bien sûr que cela a un effet sur ma présence, la preuve que j'ai terminé mon travail et je suis encore là.... ». (Electricien âgé de 30 ans célibataire).

« ...oui bien sûr que le climat de travail influence sur notre présence, même si parfois on est en désaccord à propos de travail mais ce désaccord n'influence pas sur nos relations ou de donner un bon rendement.... ». (Manœuvre âgé de 37 ans marié).

« ...c'est normale, c'est avec eux que j'ai des interactions et mon travail est un travail d'équipe, alors on doit tous laisser nos déférences en dehors le travail.... ». (Agent d'entretien âgé de 55 ans marié).

D'après ce qui précède on a constaté que les relations entre les employés peuvent être un facteur motivant pour leur présence ou absence au lieu de leur travail, de même qu'il est l'essence d'un bon rendement au travail, ce facteur de motivation contribue d'une façon considérable le côté psychique des employés même si l'environnement physique (externe) est devenu un enfer pour eux. Ce genre de climat les rend responsables malgré l'absence de l'application de loi.

### **1.9. La sécurité au travail**

D'après les résultats de notre enquête nous avons remarqué l'absence totale de la sécurité au travail, qui se constitue principalement de l'équipement

de travail tel que les tenues de travail, les moyens nécessaires pour bien réaliser leur travail, et l'hygiène et sécurité afin d'éviter les risques et les accidents de travail, c'est ce qu'on a confirmé à travers les déclarations des enquêtés :

« ...*la sécurité est insuffisante est cela est très dangereux pour moi, vu le risque de mon travail, on ne dispose même pas des gants et c'est la moindre des choses....* ». (Electricien âgé de 30 ans célibataire).

« ...*il n'y a pas de sécurité je suis en grand danger et en permanence, l'engin avec lequel je travail est en état de dégradation mais quand même, je bricole avec ce qui reste en état de marche* ». (Conducteur d'engin âgé de 28 ans célibataire).

« ...*mon travail est un métier de risque et de danger, j'ai une responsabilité de surveiller tout le matériel de parc sans aucune mesure de sécurité....* ». (Gardien âgé de 31 ans marié).

« ...*aucune sécurité au travail, concernant les tenues et les moyens de sécurité....* ». (Manœuvre âgé de 45ans marié.).

Au cours de notre recherche on a remarqué l'accord des avis de tous les employés concernant les mesures de sécurité mise en place par les responsables de l'APC de Bouhamza, et cela manifeste dans divers situations, par le manque de prévention des risques professionnels, qui ne cessent pas de menacer la vie des employés, au lieu de concentrer tous leurs efforts physiques et morales sur l'exécution de travail, ils se mettent dans une situation d'hésitation par peur des risques.

## 2. L'analyse de la deuxième hypothèse

Dans la deuxième hypothèse intitulée, l'absentéisme est déterminé par le degré de stabilité des agents d'exécution à l'APC de BOUHAMZA et cela a partir des données recueillies auprès de nos enquêtés.

### 2.1. Le genre de contrat de travail et l'ancienneté

D'après l'enquête effectuée auprès des agents d'exécution de l'APC de Bouhamza, nous avons constaté que la majorité des employés travaillent sous contrat à durée déterminée (CDD), qui influence négativement la stabilité des employés qui sont à tout moment en risque de perdre leur poste de travail une fois que leur contrat n'est pas renouvelé et cela sans prendre en compte leur ancienneté, mais ils vivent toujours dans l'espoir de devenir titulaire (CDI), c'est ce qui a été justifié par les enquêtés questionnés :

« ...je suis ici pendant 6 ans mais je suis toujours contractuel, et je souhaite qu'un jour devenir titulaire.... ». (Magasinier âgé de 30 ans célibataire).

« ...j'étais embauché contractuel, pendant 3 ans et je le suis jusqu'à lors.... ». (Electricien âgé de 30 ans célibataire).

« ...je suis contractuel et ça fait 5 ans, j'ai l'espoir de sortir un jour de cette situation qui mène nulle part.... » (Manœuvre âgé de 49 ans marié).

« ...je suis recruté de genre contractuel, mais j'attends toujours leur promesses qui tourne au tour de la titularisation, qui se prononce par eux depuis 5 ans ..... » (Maçon âgé de 32 ans marié).

«...je suis contractuel depuis 3 ans et je ferai de mon mieux pour devenir titulaire, pour finir peut être ma carrière ici.... ». (Manœuvre âgé de 37 ans marié).

« ...je suis contractuel, et je suis noyé de leur promesses de titularisation depuis 2 ans.... » (Gardien âgé de 31 ans marié).

A l'exception des témoignages précédents, on cite deux enquêtés ont occupé le poste de travail sous forme de contrat à durée indéterminée, ce qui leur permet la

situation de stabilité, donc ils pensent finir leur carrière de travail dans l'APC, ce qui été prononcé par nos enquêtés.

« ...je suis titulaire, et cela me donne l'impression d'être stable car je suis là depuis 15 ans.... » (Mécanicien âgé de 44ans marié).

« ...je travaille sous contrat a duré indéterminé ça fait 15 ans, et je compte rester pour finir ma carrière ici.... ». (Plombier âgé de 44 ans marié).

On constate que la majorité des enquêtés sont des contractuels qui ne sont pas stables au travail ce qui les poussent à envisagé par fois de quitter leurs postes de travail.

## **2.2. La relation de l'ancienneté avec l'absentéisme**

À travers les entretiens que nous avons menés auprès des agents d'exécutions on a déterminé que la majorité des employés ne prennent pas en considération l'ancienneté durant leurs absences, mais ils profitent de la négligence des responsables envers ce phénomène, si les employés sont présent ou absent c'est à base de leur conscience professionnelle de travail, sans aucune crainte de leur supérieur qui ignore totalement leur présence ou absence, ce qui été argumenté par les enquêtés :

« ...pour moi l'absence c'est l'absence, ça ne s'explique pas par l'ancienneté ou la nouveauté de l'employé.... ». (Mécanicien âgé de 33 ans célibataire une année d'expérience).

« ....non elle n'ont aucun rapport avec l'absentéisme, mais plutôt avec nos supérieurs qui ne prennent pas en considération nos absences.... » (Agent d'entretien âgé de 50 ans avec 6 ans d'expérience).

« ....non ça n'a aucune relation, je peux s'absenter car il n'y'a pas de suivit.... » (Agent technique âgé de 42 ans 10 mois d'expérience).

A côté des enquêtés qui ont infirmé la relation de l'ancienneté et la nouveauté au travail, on trouve seulement trois enquêtés qui affirment cette relation. ce qui été confirmé par les enquêtés interrogés :

« ....oui cela a un rapport parce que au début de ma carrière j'ai voulu donné le maximum de moi-même, mais au fil des années je me suis rendu compte que je me suis trempé.... ». (Maçon âgé de 32 ans avec 5ans d'expérience).

« ....oui parce que au début de ma carrière j'ai été sérieux, mais au bout de quelques temps ça m'a donné envie de s'absenter, il est difficile d'être sérieux dans un milieu pareil.... ». (Gardien âgé de 31 ans avec 2 ans d'expérience).

Durant cette enquête on a remarqué que la majorité des enquêtés nie l'existence de liens entre la nouveauté et l'ancienneté au travail avec l'absentéisme, mais il existe d'autres facteurs qui les poussent à s'absenter tel que les mauvaises conditions au travail, l'insatisfaction vis-à-vis le salaire qualifié par les enquêtés de minable.

### **2.3. Le salaire et la motivation au travail pour une bonne exécution de travail**

En fonction des réponses recueillies on a constaté que la plupart des employés ne sont pas satisfait au travail et le salaire n'est en aucun cas une source de motivation, la seule et unique raison qui les retient c'est bien la nature de travail qu'ils effectuent, que des tâches simple et facile a exécuté, c'est ce qu'on a confirmé à travers les déclarations des enquêtés :

« ....mon salaire ne me motive même pas pour venir, alors là pour travailler... ». (Manœuvre âgé de 37 ans avec 3ans d'expérience).

« ....mon salaire n'est à aucun cas source de motivation au contraire ça me décourage de venir travailler.... ». (Agent d'entretien âgé de 43ans avec 5 ans d'expérience).

« ....mon salaire est une catastrophe il me pousse beaucoup plus à s'absenter que de venir d'ailleurs je travail à l'extérieur pour réaliser un équilibre vis-à-vis mon pouvoir d'achat.... ». (Agent d'entretien âgé de 50ans avec 6 ans d'expérience).

« ....au contraire il est source de nos absences, en raison de son infériorité.... ». (Agent d'entretien âgé de 55 ans avec 8 ans d'expérience).



« ....quand je prends ma fiche de paye je me décourage et je me demande parfois *Quesque je fais encore la ....* ». (Manœuvre âgé de 45 ans avec 4 ans d'expérience).

« ....non si je fais référence à mon salaire je ne viens même pas au travail.... ». (Mécanicien âgé de 33 ans avec 4 ans d'expérience).

Selon les résultats obtenus on déduit que le salaire des employés de l'APC de Bouhamza, au lieu d'être un facteur de motivation des employés il devient un facteur encourageant le phénomène d'absentéisme vu son insuffisance.

#### **2.4. L'occupation de poste de travail comme facteur de stabilité**

Pour la plupart des agents d'exécutions l'occupation de poste de travail n'est pas un facteur de stabilité au travail, et cela s'avère de leurs points de vue assimilés, la majorité de ces employés ont associé la stabilité au travail à leur situation familiale de fait que la majorité d'entre eux sont mariés ce qui les obligent à travailler pour satisfaire leur besoins, et aussi vu la proximité de lieu de leur travail et la localité où ils habitent. Même pour ceux qui sont célibataire il apparait qu'ils n'ont pas seulement le choix, ils sont prêts à tout moment de quitter leur poste de travail, si une chance se présente en vue d'améliorer leurs situations et de réaliser leurs projets, et cela à travers les confirmations prononcé par nos enquêtés:

« ....pour moi il n y'a pas d'autres choix, et si une occasion se présente je n'hésite pas à quitter mon poste.... » (Manœuvre âgé de 49ans avec 5 ans d'expérience).

« ....pour moi c'est la proximité de lieu de travail de la localité où j'habite.... ». (Manœuvre âgé de 37 ans avec 3ans d'expérience).

« ....mon poste de travail ce n'est pas une raison de stabilité mais pour des raisons familiales.... ». (Agent d'entretien âgé de 43ans avec 5 ans d'expérience).

« ....ce n'est pas une raison de stabilité mais c'est de garantir le minimum pour ma famille.... ». (Agent d'entretien âgé de 50ans avec 6 ans d'expérience).

«....pour moi non je suis juste pour avoir de l'expérience.... ». (Mécanicien âgé de 33ans avec 1 année d'expérience).

« ...pour moi non c'est juste que de se retrouver dans une situation de chômage.... ». (Magasinier âgé de 30 ans avec 6 ans d'expérience).

« ....non mais dans la journée on ne fait rien de fatigant, mais aussi le lieu de travail n'est pas loin de ma localité où j'habite en plus il n'y'a pas beaucoup d'obligations.... ». (Conducteur d'engin âgé de 28 ans avec une année d'expérience).

« ...je ne suis pas stable malgré mon âge avancé, mais c'est juste à propos de la proximité de mon lieu de travail par rapport au lieu où j'habite.... ». (Chauffeur âgé de 59 ans avec 17 ans d'expérience).

Durant notre analyse on a déduit que la grande majorité des agents d'exécution reconnaissent que l'occupation d'un poste de travail n'est à aucun cas une forme de stabilité, mais il existe d'autres facteurs qui les obligent à rester dans leur poste, du moment qu'ils n'ont pas d'autres choix.

### **2.5. D'autres formes de stabilité chez les agents d'exécutions au travail**

D'après les données recueillies auprès des enquêtés on a constaté que les facteurs de stabilité ne sort pas de l'ordinaire, et parfois même ne sort pas dans le cadre de leurs droits, pour eux avant tout c'est l'augmentation du salaire qui est un facteur primordiale pour la stabilité, ainsi que le transport qui est devenu un très grand problème pour ceux qui habite en d'hors de chef-lieu de la commune, en plus de ça les moyens nécessaire pour bien mener le travail en toute sécurité, ainsi renforcer un bon climat de travail vis-à-vis les supérieurs qui favorise la communication et l'interaction entre les employés, et cela ce manifeste à travers l'enquête menée auprès des agents d'exécution :

« ...pour moi le salaire doit être suffisant, pour garantir tous mes besoins.... ». (Magasinier âgé de 30 ans avec 6 ans d'expérience).

« ...la stabilité pour moi c'est d'avoir un bon salaire et tous mes droits en tant que employé.... ». (Electricien âgé de 30 ans avec 3 ans d'expérience).

« ...être stable c'est d'avoir un bon salaire ainsi que les bonnes relations avec mes collègues.... ». (Mécanicien âgé de 44 ans avec 15 ans d'expérience).

« ...pour moi la stabilité c'est le respect entre les employé et les bonnes conditions de travail.... ». (Agent d'entretien âgé de 42 6 ans d'expérience).

« ...avoir un bon salaire est tous les équipements de travail pour garantir ma sécurité.... ». (Manœuvre âgé de 49 ans 5 ans d'expériences).

« ...avoir tous l'équipement de travail et le véhicule de déplacement durant le travail.... ». (Agent technique âgé de 42 ans avec 10 mois d'expérience).

« ...pour moi pour être stable il faut une augmentation de salaire et de procurer les moyens de transport.... ». (Gardien âgé de 31 ans avec 2ans d'expérience).

On finit pour dire que la quasi-totalité de nos enquêtés considèrent que la stabilité au travail est liée beaucoup plus aux facteurs d'amélioration des conditions du travail.

## **2.6. La justification des absences**

D'après l'enquête menée auprès des exécuteurs de l'APC de Bouhamza, on a constaté que la majorité des employés justifié leurs absences verbalement, ce genre de justification qui n'existe pas réellement dans le code de travail, mais malheureusement on trouve qu'il occupe une grande place dans l'APC, et qui est devenu une tradition transmise d'une génération a autres, cette tradition est ancré dans leurs pensé au fil des années, ce qui permet la légitimation de cette dernière, c'est ce qu'on a déduit auprès de nos enquêtés :

« ...pour mes justifications sont uniquement verbale, même si je suis en d'hors de travail j'appelle mes supérieur pour l'avisé.... ». (Mécanicien âgé de 33ans 1 année d'expérience).

« ....concernant mes justifications j'avise seulement mon chef à l'avance.... ». (Manœuvre âgé de 45ans avec 4 ans d'expérience).

« ....pour moi je ne présente aucune justification écrite, juste je le fait verbalement.... ». (Plombier âgé de 44 ans avec 15ans d'expérience).

« ....j'ai jamais déposé un justificatif d'absence ou certificat médicale, car mes absences ne sont pas prisent en considération.... ». (Gardien âgé de 31ans avec 2ans d'expérience).

A l'exception de la vision précédente on dégage deux cas des agents qui ont une opinion différente par rapport aux autres, pour cette catégorie d'agents leurs absence est justifiés par des heures de récupération, de fait que les heures supplémentaires ne sont pas rémunéré ces agents les récupères sous forme de repos, c'est le cas des enquêtés questionnés :

« ....mes absences sont justifiés par des heures de récupérations.... ». (Manœuvre âgé de 37 ans avec 3ans d'expérience).

« ....oui ils sont justifiés car je travail toujours les heures supplémentaires ce qui me donne le droit de les récupérer.... ». (Chauffeur âgé de 34 ans avec 7ans d'expérience).

Compte tenu des habitudes chez les agents d'exécution on a constaté que la justification des absences, n'ont pas un lien avec le règlement de travail mais elles penchent beaucoup plus au relations sociales et la tradition faite au sein de l'APC, ce qui laisse les agents d'exécution débarrassent totalement des lois de travail, et d'adopter cette méthode de justification verbale.

### **2.7. La stabilité et le décalage des horaires**

En fonction des réponses recueillies on a constaté presque la moitié de nos enquêtés ont penché vers l'idée que le décalage d'horaire ne présente aucune perturbation concernant la stabilité au travail, au contraire pour eux le travail de nuit c'est une occasion pour s'occuper d'autres choses dans la journée, et pour quelques un c'est une occasion de procurer d'autre bricole en d'hors du travail

de l'APC, et pour d'autres employés le travail de nuit est devenu une habitude chez eux a force d'exercice de ce travail, c'est ce qu'on a confirmé d'après notre enquête

« ...pour moi non au contraire c'est un avantage, dans la journée on aura le temps de s'occupé d'autres obligations familiales.... ». (Agent d'entretien âgé de 43ans 5 ans d'expérience).

« ....non et si je le fait c'est par volonté afin de libérer ma journée.... ». (Agent d'entretien âgé de 50ans avec 6 ans d'expériences).

« ....non pour moi le décalage horaire n'influence pas sur ma stabilité et ça ne me dérange pas, c'est une question d'habitude.... ». (Gardien 52 ans avec 5 ans d'expérience).

«....le décalage horaire n'a pas d'effet sur moi et ma stabilité c'est mon métier de gardien.... ». (Gardien âgé de 31ans avec 2ans d'expérience).

Pour le reste des enquêtés, ils considèrent que le décalage des horaires a un impact considérable sur leur stabilité. Ce qui est déclaré par nos enquêtés :

« ....vue ma situation familiale je ne peux pas travailler la nuit je suis marié et j'ai des enfants.... ». (Manœuvre âgé de 49 ans avec 5 ans d'expériences).

«....vu mon âge avancé je ne peux pas faire des longs trajets la nuit, et aussi diminution de mes capacité visuels.... » (Chauffeur âgé de bus 59 ans 17 ans d'expérience).

« ....ce décalage des horaires ne m'arrange pas, j'ai plus les capacités physique pour tout autre travail en d'hors les heurs prescrites.... » (Agent d'entretien âgé de 55 ans avec 8ans d'expérience).

«....mon travail est fixé de 8h de matin à 16h30 de soir, je n'accepte pas d'autres règlement.... ». (Mécanicien âgé de 44 ans avec 15 ans d'expérience).

Suivant le principe de stabilité on a constaté une variété d'opinions concernant le décalage des horaires et son influence sur la stabilité des employés, d'une part il y'on a ceux qui favorisent ce genre de travail suivant leurs intérêts personnel ou en fonction des exigences de poste occupé, et d'autre

part ceux qui n'accepte pas ce genre de travail soit par des obligations familiales ou en fonction de leurs âges avancé.

### **2.8. La stabilité sociale est la stabilité professionnelle**

D'après l'enquête effectuée auprès des agents d'exécution, on a constaté que la majorité des employés reconnaissent que leur stabilité professionnelle est déterminée par leur stabilité sociale, et cela vu la proximité des employés de leur lieu de travail, et leur situation familiale au temps que la grande majorité d'entre eux sont des pères de famille, qui est une raison de plus pour être stable au travail même s'ils sont sous contrat a duré déterminé celle-ci constitue une menace pour leur stabilité professionnelle, c'est ce qui été confirmé par les enquêtés questionnés :

*« ....oui bien sûr que ma stabilité sociale détermine ma stabilité professionnelle car je suis marié et je suis obligé de travailler pour satisfaire mes besoins.... ».*

(Agent d'entretien âgé de 50 ans avec 6 ans d'expérience marié).

*« ....c'est normal, au temps que je suis stable socialement je le serais professionnellement, mon lieu de travail est proche à la place ou j'habite.... ».*

(Agent d'entretien 55 ans avec 8 ans d'expérience marié).

*« ....tant que je suis stable socialement je dois l'être professionnellement.... ».*

(Gardien âgé de 52 ans avec 5 ans d'expérience marié).

*« ....oui car je suis un père de famille, et 3 enfants sous ma charge en plus j'habite juste à côté de mon lieu de travail.... ».* (Manœuvre âgé de 45 ans avec 4 ans d'expérience marié).

L'enquête que nous avons menée sur les agents d'exécution de l'APC de Bouhamza montre que la plupart de ces employés affirment que leurs stabilité sociale est déterminé par leur stabilité professionnelle, et cela est argumenté par leurs divers réponses.

# **Synthèse des résultats**

Après avoir analysé les données recueillies sur le terrain, et après avoir analysé les entretiens auprès des agents d'exécution à l'APC Bouhamza Bejaia on a pu vérifier les deux hypothèses citées dans le chapitre méthodologique : « *Le niveau de responsabilité est associé à l'absentéisme* » et « *la stabilité des fonctionnaires est un facteur de l'absentéisme* », dont on est arrivé aux résultats suivants : les deux hypothèses sont confirmées.

En analysant les données récoltées auprès des enquêtés, on constate que le niveau de responsabilité est directement lié au phénomène de l'absentéisme et cela ce manifeste de fait que la majorité des agents d'exécution ont le sens de responsabilité envers leur poste de travail, mais malgré ça la majorité d'entre eux s'absentent de fait que leur responsables ne prennent pas en considération leurs absences, ce qui les incite à profiter de cette situation de négligence, et de s'échapper de leur travail à tout moment de fait que leur relations avec les responsables sont du caractère sociale ce qui réduit leur responsabilités et de pencher vers le phénomène de l'absentéisme, du moment qu'ils ont une liberté lors de l'exercice de travail, ajoutons a ça le manque considérable de matériel qui rends leurs travail très difficile et influence leurs responsabilité, sans oublier les risques de travail qui mets la vie des employés en danger permanent.

La majorité des employés confirment que l'état de stabilité a souvent un effet sur les absences. Les problèmes de stabilité conduit les agents d'exécution a s'absenté. Joignant à cela, d'après les résultats obtenues on constate que la stabilité au travail joue un rôle décisif vis-à-vis le phénomène de l'absentéisme. Les employés qui ne sont pas stable au travail sont sous contrat à durée déterminée qui représente une majorité des employés de l'APC qui envisagent même parfois de quitter leur travail, et aussi le découragement de ces employés vis-à-vis leur situation qui ne mène nulle part, ainsi qu'ils éprouvent leur désires de changement et de s'engager à réaliser d'autres projets afin d'assurer leur stabilité.



On termine pour dire que d'après l'enquête effectué on est arrivé a confirmé les deux hypothèses.

# **Conclusion générale**

L'absentéisme est une problématique à part entière dans les entreprises publiques, 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.

Au terme de notre travail intitulé « l'absentéisme au travail » le cas des agents d'exécutions de l'APC de Bouhamza, dont nous avons, construit la problématique «Quelle est l'image construite par les agents d'exécutions vis-à-vis l'absentéisme », pour cela on est arrivé à confirmer que la responsabilité est à la contribution de plusieurs facteurs; économiques, individuels et sociales qui sont des facteurs principaux de l'absentéisme des agents d'exécution au sein de l'APC de Bouhamza celles-ci nous éclaire que le phénomène d'absentéisme est engendrée aussi plusieurs facteurs à partir desquels nous pouvons ressortir plusieurs variables. Les plus visibles, étant: les mauvaises conditions de travail, l'insatisfaction des agents d'exécution de leur salaire, la mauvaise gestion; notamment la gestion des absences, la fatigue, l'épuisement de trajet pour ceux qui habitent loin de l'APC, le manque des moyens d'hygiène et de sécurité.

Au terme de cette étude, il apparaît qu'il est nécessaire de mettre en place un système de lutte contre l'absentéisme, alliant les méthodes de prévention et de motivation des agents, et d'envisager divers solutions afin de réduire le taux de l'absentéisme pour assurer la stabilité et le bien-être de tous, que ce soit celui des agents, des usagers ou de l'APC elles-mêmes

La maîtrise de l'absentéisme est une action difficile mais nécessaire puisqu'elle vise à la fois la stabilité des agents et la bonne gestion de l'APC elle

demande, certes, beaucoup de temps et d'énergie pour des résultats qui ne sont pas immédiatement perceptible, les actions correctives et préventives doivent être appliqué sur le long terme pour porter leur fruit.

# **Liste bibliographique**

## *I. Les ouvrages théoriques*

- 1-C.PIGANIOL, technique et politique d'amélioration des conditions de travail, édition moderne, Paris, 1980.
- 2-DE COSTER Michel, sociologie de travail et des ressources humaines (avec la collaboration d'Annie Cornet et de Cristine Delhaye) ,3<sup>ème</sup> édition Boock, Paris 1999.
- 3-Laëtitia Lethielleux, essentielle de gestion des ressource humaines, 5<sup>ème</sup> édition Lextenso, Paris, 2011.
- 4-MARGARET Maruani et Emmanuel Reynaud, sociologie de l'emploi, 3<sup>ème</sup> édition La Découverte, Paris 2001.
- 5-MALEY E. L'absentéisme, un baromètre social très sensible. Stratégie santé, mensuel, Janvier 1995.
- 6-MONNEUSE Denis, l'absentéisme au travail, édition, Afnor, Saint-Denis, 2009.
- 7-MONNEUSE Denis, l'absentéisme au travail, édition, Afnor, Saint-Denis, 2009.
- 8-ST-ONGE Sylvie et autre, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Gaetan morin, 2009.
- 9-VATEVILLE Eric, mesurer les ressource humaines et gestion de l'entreprise, éditionEconomica, Paris, 1985.

## **II. Les ouvrages de méthodologie**

- 1-ALBARELLO Luc, Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique, 3<sup>ème</sup> édition, de Boeck, Paris, 2007.
- 2-ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition Casbah, Alger, 1997.
3. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1999.

4. BERTHIER Nicole, Les techniques d'enquête en sociologie, 4<sup>ème</sup> édition, Armand colin, Paris, 2010.
5. GAUTHIER Benoit, Recherche sociale, 4<sup>ème</sup> édition, Presses, l'université du Québec, 2004.
- 6-GRAWITZ Madeleine, Les méthodes des sciences sociales, Édition DALLOZ, Paris, 2001.
7. MACE Gordon, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2eme Édition de Boeck P.U. Laval, Québec 1988.
8. QUIVY Raymond et autres, Manuel de recherche en sciences sociales, 4<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 1995.

### **III. Les sites web**

- 1.<http://www.wikifisc.com/%C3%89chantillonnage-par-participation-volontaire.ashx> (26/05/2014 à 13H33)
- 2.<http://www.dsest.umontreal.ca/programmesformation/desshygiène.htmlconsult> éle10/4/2015 a 22h.
3. <http://.ONS.dz>.
4. <http://www.wikifisc.com/%C3%89chantillonnage-par-participation-volontaire.ashx> (26/05/2014 à 13H33)
5. <http://www.mmemoireonline.com/02/14/8709/m-Repercution.de-l-absentéisme-sur-l-entreprise-cas-ENAF0UR21.html#fnref2>.

### **IV. Les dictionnaires et encyclopédique**

1. AKBAR molajani, Dictionnaire de sociologie contemporaine, édition Zagros, Paris, 2004.
2. ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipsis, 2005, Paris.
3. BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition Ellipses, Paris, 2005.
4. Dictionnaire Larousse. 2003.

5. HENRI Mahé de boislandelle, dictionnaire de gestion, édition Economica, Paris 1998.

6. ROBERT De Duff, encyclopédie de la gestion et du management E.G.M, édition Dalloz, Paris 1999.

### **V. Les mémoires**

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

2. GOUROUBERA Daniel, Absentéisme au travail : étude comparée secteur public -secteur privé (cas de Cotonou), Mémoire de fin de formation, Université Nationale du Bénin, 1998.

### **VI. Les revues**

1. ROJOT Jaques, « Revue de gestion des ressources humaines », édition ESK, N°69, Paris2008.



# **Annexes**

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

Mémoire de fin de cycle

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

Option : **Sociologie du Travail et des Ressources Humaines**

Thème



## **Absentéisme au travail**

*Cas pratique : L'APC de BOUHAMZA de la wilaya de Bejaia*

*Guide d'entretien*

*Ce guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle Master II en sociologie option : sociologie de travail et des ressources humaines afin de collecter des informations nécessaire à la réalisation de ce travail.*

*Nous vous prions de bien vouloir nous répondre à nos questions avec précision, tout en vous assurons l'anonymat pour un objectif scientifique*

**Année universitaire**

**2014-2015**

## Le Guide d'entretien.

Sexe :

Age : [ - ]

Poste occupé :

Ancienneté :

Etat civil :

### ➤ **le niveau de responsabilité est associé à l'absentéisme.**

1. Est-ce que le fait d'être un agent d'exécution vous donne l'impression d'un agent responsable uniquement sur votre post occupé ?
2. Est-ce qu'il vous arrive parfois d'être absent ou arriver en retard ?
3. De votre point de vue comment définissez vous le phénomène d'absentéisme ?
4. En fonction de votre poste occupé que pensez-vous de votre salaire ?
5. Quel est le type d'absence qui est le plus fréquenté par vous ?
6. Dans le lieu de travail on trouve des travailleurs qui s'enfuit de la responsabilité et les autres qui cours vers elle dans quel genres identifier vous ?et pour qu'elle raison ?
7. Est-ce que vous disposer de matériel pour bien mener le travail ? et Comment le qualifier vous ?
8. vos relations avec vos supérieures et collègues peuvent t'elles influencer sur votre présence ?
9. Est-ce que vous disposé de moyen de sécurité au travail ?

### ➤ **La stabilité des fonctionnaires est un facteur de l'absentéisme.**

1. Quel est le genre de votre contrat de travail ? Et ça fait combien de temps que vous exercer ce travail ?

2. vue votre ancienneté ou (nouveau) au travail sentez vous avoir le droit de s'absenter ?pour quelles raisons ?

3. Votre salaire est-il un facteur motivant pour une bonne exécution de votre travail et d'être toujours à temps ?

4. Le fait d'avoir occupé un poste de travail quant a vous peut être une raison stabilité ou il y'a d'autres facteurs ?

5. Comment vous déterminer la stabilité au travail ?

6. Durant votre parcours de travail est ce que vos absences sont toujours justifiées?

7. Pensez vous que le décalage des horaires de travail, peut perturber votre stabilité ?

-Dites comment dans les deux cas de réponses ?

8. La stabilité sociale détermine t'elle la stabilité professionnelle ?

# Organigramme de l'APC BOUHAMZA

