

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de Gestion

Option :

Management des ressources humaines

Thème

**L'Analyse de l'absentéisme
Cas de : CEVITAL de Bejaia**

Réalisé par :

M^{elle} AZAZGA Nacéra

M^{me} IMSSISEN Souhila

Encadré par :

Mme : ZOUAOU.N

Membres de jury :

Présidente : Mme Traki

Examinatrice : Mme Slimani

Année universitaire : 2018/2019

A decorative border resembling a scroll, with a blue outline and grey shaded areas at the corners and along the left edge, suggesting a rolled-up document.

Remerciement

Remerciement

Au terme de ce travail, on tient de remercier s'sincèrement le dieu tout puissant qui nous adonnée la force, et le courage d'entreprendre ce travail. Aussi de remercie s notre encadreur Mme ZOUAOU.N, d'avoir fait l'honneur d'assumé l'encadrement de notre travail et qui nous a orienter tout au long de cette période ,et aussi aux membres de jury de nous avoir consacré du temps pour examiner notre travail.

Nous remercions l'ensemble du personnel de Cevital Bejaia pour leur gentillesse et leur compréhension et en particulier monsieur « Oughliss. R » comme promoteur.

Enfin, nous tenons à remercier également toute personne (enseignant, étudiants et autre), ayant participé de près ou de loin à l'aboutissement de notre travail.

A decorative border resembling a scroll, with a light blue outline and grey shading on the top and left edges, framing the central text.

Dédicaces

Dédicaces

Je tiens d'abord à remercier le bon dieu qui m'a donnée de courage et de volonté pour accomplir ce travail.

Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents, pour leur encouragement, leurs soutiens et leur éducation, Je dédie ce travail à mes sœurs et frères, mes amies, a toute ma famille.

A tous ce qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation de ce modeste travail et tous ceux qui me sont chers.

Nacéra

Dédicace

Je dédie ce modeste de travail, le fruit de longues années d'études

A mes chers au cœur : mon père et ma mère.

Ce qui m'ont partagé ce bonheur : mes sœurs

Tous mes proches sans exception : mon mari et sa famille, mes tantes, mes

Oncles, mes cousins(es)

Tous mes amies sans exception surtout : Lydia ; Samia, Sabrina

A tout personne qui ma encourager pendant la période de ma formation.

Souhila

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey shading at the corners, containing the title text.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

N°	Abréviation	Signification
01	APC	Assemblée Populaire communale
02	APW	Assemblée Populaire de la Wilaya
03	AT	Accident de Travail
04	CMO	Congé de Maladie Ordinaire
05	CLM	Congé Longue Maladie
06	CLD	Congé Longue Durée
07	CDI	Contrat durée Indéterminé
08	CDD	Contrat à Durée Déterminé
09	CNAS	Caisse National des Assurances Social
10	DRH	Directeur des Ressources Humaines
11	MP	Maladies Professionnelle
12	QHSE	Qualité d'Hygiène et sécurité et environnement
13	RH	Ressource Humaine
14	SPA	Société Par Action

A decorative border resembling a scroll, with a light blue outline and grey shaded areas at the corners and along the left edge, suggesting a rolled-up document.

Liste des tableaux

La liste des tableaux

Numéro	Tire du tableau	Page
01	La répartition des individus selon sexe	45
02	La répartition des individus selon l'âge	46
03	La répartition des individus selon la situation matrimoniale	46
04	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	47
05	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	47
06	La répartition de l'échantillon selon le statut socioprofessionnel	48
07	La répartition de l'échantillon selon le lieu de résidence	48
08	La répartition de l'échantillon selon le problème de déplacement	49
09	La répartition de la fréquence des retards selon le statut socioprofessionnel	49
10	La répartition de l'échantillon selon l'occupation d'un autre travail	50
11	Influence de la vie sociale sur la vie professionnelle	50
12	La répartition de l'échantillon selon la fréquence des absences et le statut socioprofessionnel	51
13	La répartition des interrogés en terme d'absence durant les 12 mois	52
14	La comparaisons des absences des répondants par rapport aux collègues de travail	52
15	Relation entre le congé de maladie et la situation matrimoniale	53
16	La répartition de l'échantillon selon les absences justifiées	54
17	La répartition de l'échantillon selon les sanctions en cas d'absence non justifiées au travail	54
18	Le lien entre les absences durant les 12 mois et la motivation	55
19	Le lien entre l'Age et la nature de travail	55
20	Le lien entre la nature de travail et les accidents de travail	56
21	Le lien entre les absences et le stress	56
22	La relation entre la satisfaction et l'absence	57
23	La nature de relation entre collègue de travail et le statut socioprofessionnel	57
24	La corrélation entre les absences et ka nature de relation avec le supérieur hiérarchique	58
25	Les dispositions mise par le responsable de l'entreprise pour réduire l'absentéisme	59

A decorative border resembling a scroll, with a blue outline and grey shaded areas at the top and bottom corners, framing the central text.

Liste des figures

Liste des figures

N°	Titre de figure	Page
01	La pyramide des besoins d' Abraham Maslow	13



Sommaire

Sommaire

La liste des abréviations

La liste des tableaux

La liste des figures

Introduction Générale	1
Chapitre I : Généralités sur l'absentéisme	
Section 01 : Notions de base sur l'absentéisme	4
Section 02 : théories explicatives du phénomène de l'absentéisme	12
Chapitre 02 : l'absentéisme, réalité du phénomène	17
Section 01 : les facteurs, les impacts de l'absentéisme	17
Section 02 : les causes, les solutions de l'absentéisme	22
Section 03 : les étapes de l'analyse de l'absentéisme et les instruments de mesure	29
Chapitre 03 : l'analyse de l'absentéisme au sein de l'entreprise Cevital	34
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de la recherche.....	34
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	45
Conclusion générale	62

Liste bibliographique

Annexes

Tableau des matières

A decorative border resembling a scroll, with a light blue outline and rounded corners. The top-left and top-right corners feature small, grey, circular scroll-like details. The text is centered within this border.

Introduction Générale

L'environnement concurrentiel mondial actuel, pousse sans cesse les entreprises à réviser leurs stratégies d'actions, d'organisations et de développements dans la finalité de réaliser les meilleurs résultats possibles et d'atteindre le sommet des bénéfices en engageant au mieux les ressources disponibles. Autre que le capital financier et la machine, le facteur humain reste un enjeu majeur pour les entreprises. Ce facteur doit être bien placé dans l'entreprise pour pouvoir gérer les tâches qui lui sont confiés c'est –à-dire qu'il doit manifester de l'enthousiasme envers son travail, et pour l'être ; il faut que le salarié arrive à ressentir du bonheur et par conséquent générer une présence régulière dans le milieu de travail.

Cependant, grandes ou petites, les entreprises sont toutes confrontées à ce phénomène social qui est l'absentéisme, causant un réel dysfonctionnement pour l'organisation et son personnel. L'absentéisme se définit comme étant une période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non présence.

Le phénomène de l'absentéisme n'est pas récent, on considère qu'il est apparu dès lors que le concept de travail existe, ainsi qu'il ne sera pas typique à une civilisation donnée ou d'une période de l'histoire particulière, les absences au travail quelques soient les motifs, connaissent une augmentation marquée.

De nos jours, l'absentéisme dans le milieu du travail est un fléau. En effet, les absences sont plus nombreuses, plus longue et plus variées et leurs conséquences constituent un véritable casse-tête pour l'employeur. Par conséquence, l'absentéisme constitue une problématique pour les services des ressources humaines et mettre en place des actions préventives devient vital pour la santé financière, le bon fonctionnement et la qualité de service rendu ou des produits mis à disposition des clients. Il y a également le cout indirect de l'absentéisme, qui consiste en la baisse de la productivité, des retards, des reports des taches du salarié absent, peuvent engendrer une détérioration du climat social et la démotivation des collègues, ou encore de façon plus globale la désorganisation des services ou de l'entreprise.

La loi 90-11 du code de travail algérien stipule que « sauf le cas expressément prévu 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 prévus au règlement intérieur ».

Dans ce cadre, notre intérêt pour étudier l'absentéisme au travail a été éveillé par différents constats :

- Il nous a apparu très intéressant parce que ce phénomène est au cœur de l'univers du travail.
- Il constitue une problématique majeure pour les entreprises du fait des coûts et des conséquences sur les autres salariés en termes de charge de travail.
- Il n'existe pas d'études antérieures sur l'absentéisme au niveau de la spécialité management des ressources humaines de notre faculté.

Notre étude consiste à comprendre les raisons qui poussent les employés à s'absenter de leurs postes de travail, et connaître les solutions apportées par l'entreprise Cevital à ce problème d'absentéisme.

La question principale à laquelle nous essayerons d'apporter des éléments de réponse est la suivante :

Quels sont les facteurs qui expliquent l'absence des salariés dans l'entreprise Cevital ?

Des questions secondaires peuvent être formulées ;

- ✓ Quelles sont les origines (personnelles ou professionnelles) des causes de l'absence des salariés de Cevital ?
- ✓ Quels sont les dispositifs de lutte adoptés par cette entreprise pour diminuer l'absentéisme ?

Pour réaliser ce travail nous avons formulés deux hypothèses :

- ✓ « L'absentéisme est à la fois influencé par la vie sociale (familiale) des salariés mais aussi par des problèmes de satisfaction, de motivation, de stress, de pénibilité du travail et de relations conflictuelles au sein de l'entreprise. ».
- ✓ « Pour lutter contre l'absentéisme au travail, l'entreprise CEVITAL mise en place plusieurs dispositions (primes, avertissements) ».

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans une approche qualitative afin de nous permettre de mieux comprendre le concept de l'absentéisme et comment il peut être analysé,

nous avons collecté des informations à travers la lecture des ouvrages, mémoires, revues et la consultation des sites web. En parallèle, nous avons effectué un stage pratique au niveau de Cevital qui nous a offert une opportunité pour étudier les raisons de l'absentéisme de ses salariés et les dispositifs de lutte pour minimiser les effets négatifs de ce phénomène.

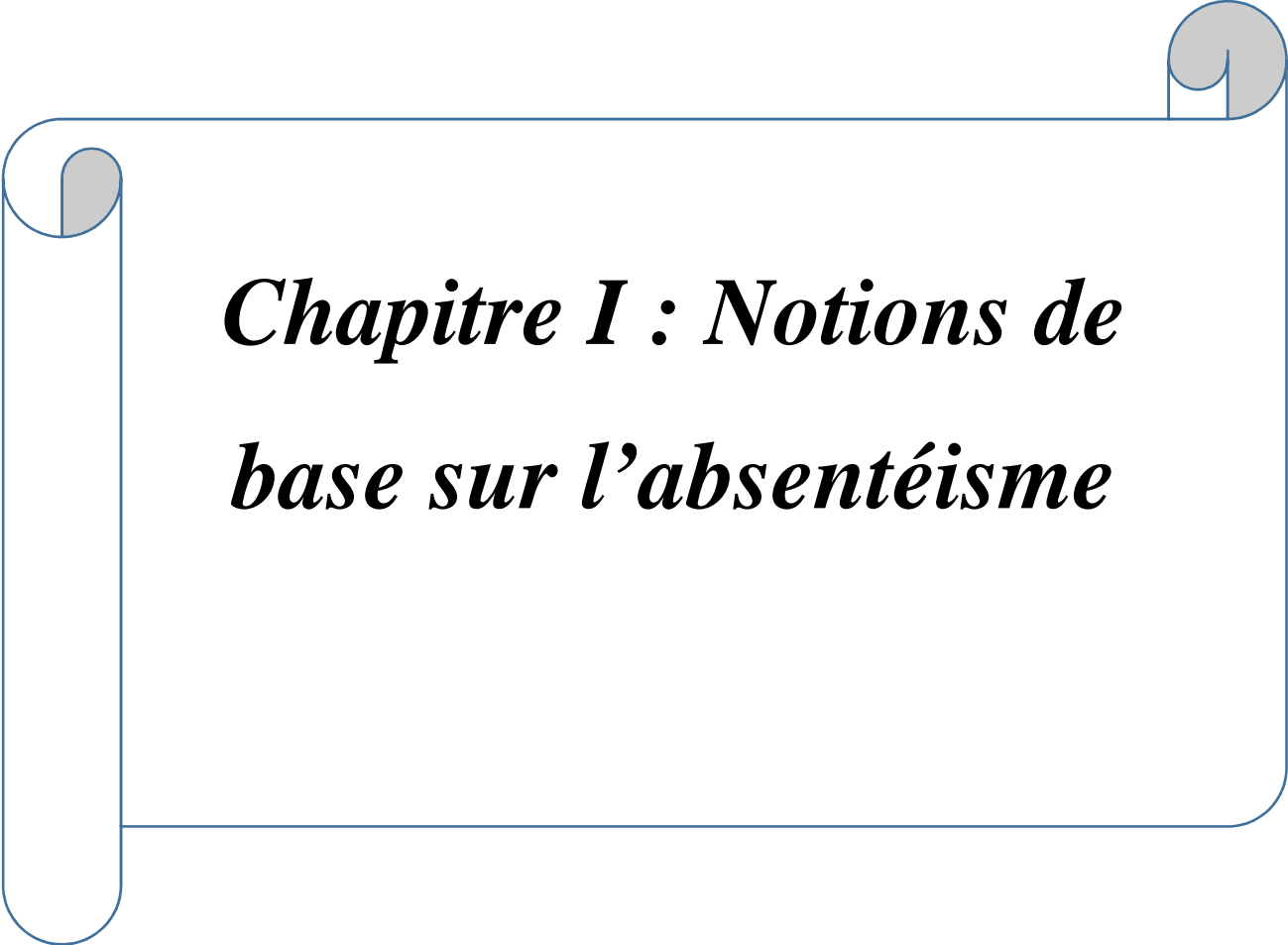
Pour traiter ce thème, nous avons élaboré un plan de travail qui se divise en trois chapitres :

Le premier chapitre traite des généralités sur l'absentéisme dans lequel nous allons présenter dans la première section un aperçu historique, définitions, typologies, formes et les motifs de l'absentéisme, et dans la deuxième section nous avons traité des différentes théories explicatives de l'absentéisme.

Le deuxième chapitre est relatif à la réalité du phénomène de l'absentéisme, la première section exposera les facteurs et impact de l'absentéisme, et dans la deuxième section les causes de l'absentéisme ainsi que et les solutions pour y remédier sont traitées, et la dernière section porte sur les indicateurs et les instruments de mesure.

Le troisième chapitre va porter sur la présentation de l'organisme d'accueil « Cevital » et l'analyse de l'absentéisme au sein de cette entreprise en s'intéressant aux raisons des absences des salariés et aux solutions préconisées par l'entreprise pour diminuer l'ampleur du phénomène en s'appuyant sur les résultats de notre enquête par questionnaire auprès des salariés et de l'entretien réalisé avec le responsable du personnel.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion générale, dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier nos hypothèses de recherche.

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey shading at the corners, containing the chapter title.

Chapitre I : Notions de base sur l'absentéisme

Introduction

Quelle que soit l'entreprise, l'absentéisme est un sujet de plus en plus présent, la notion d'absentéisme est le plus souvent utilisée par les employeurs, les services des RH, ainsi que par les institutions. C'est un phénomène social qui implique des causes internes et externes à l'organisation. Il est nécessaire d'étudier ces dernières pour quantifier leur contribution à ce phénomène dans le but de le réduire car il est considéré comme nuisible à l'organisation en détériorant les conditions de travail. Dans ce chapitre nous avons exposé des notions de base sur l'absentéisme en première section et dans la deuxième section nous avons parlé sur les théories qui expliquent le phénomène de l'absentéisme.

Section 1 : Généralités sur l'absentéisme

Dans la théorie, on considère que l'absentéisme apparaît dès lors que le concept « travail » existe, il évoque directement la notion d'absence. Les spécialistes admettent cependant que de nouvelles formes d'absentéisme se développent depuis quelques années, voire quelques décennies, en lien avec le mode de fonctionnement de l'entreprise et de la société. Pour saisir le phénomène que représente l'absentéisme, il est primordial de définir ce que l'on entend par l'absentéisme au travail.

1- Historique et définitions de l'absentéisme :

Dans cette partie nous avons abordé histoire et diverses définitions de l'absentéisme

1-1) Historique :

Historiquement, l'absentéisme a été perçu comme une tactique ouvrière pour défier la direction, ou comme l'expression de conflits ou de stress propre à l'individu. Le phénomène serait alors lié aux salariés absents, qui s'expriment par leur comportement, à savoir leur non présence¹.

« D'autres auteurs le voient comme une maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe, un fléau économique et social, qui résulte alors de la situation économique globale, et constituerait un comportement généralisé au niveau d'un pays ou d'une société.² »

¹CHARLOTTE Antoine « l'absentéisme dans les entreprises publiques », cas des collectivités territoriales, université de Reim, 2009-2010, p11.

² ERIC Vatteville « Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise », éd Economica, Paris, 1985, p68.

Quoiqu'il en soit, c'est l'école des relations humaines, sous l'impulsion d'Elton MAYON « 1880-1949 » qui, dans les années 1930, apporte le plus d'explication quant à ce phénomène. Ce dernier le qualifie comme une « déviation de l'état coopératif », puisqu'il fait un lien entre les relations au sein de l'organisation et la présence des salariés. En effet, il montre dans ces 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.³

1-2) Définitions de l'absentéisme :

L'absentéisme est « le manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu : comportement de celui qui est souvent absent ». Cette définition présente, deux volets : il se perçoit sur le lieu de travail, l'absentéisme suppose une certaine fréquence.⁴

L'absentéisme est la non présence physique d'un individu à un endroit et à un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là. L'absentéisme se caractérise ici par deux éléments : l'absence d'un employé au travail, tout d'abord, mais aussi le non-respect de l'attente « sociale » qui le concerne. Ce dernier permet de différencier le réel absentéisme des absences autorisées, tels que les congés payés.

« 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. »⁵

L'absentéisme, désigne un phénomène collectif le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail est une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale (le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise. En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non application des règles, des procédures, des engagements contractuels...) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise⁶.

³ CHARLOTTE Antoine, op, cit, pp11-12.

⁴ REBERT D « Encyclopédie de la gestion et de Management » EGM, éd Dalloz, 1999, paris, p2.

⁵ MONNEUSE Denis, op, cit, p181.

⁶ MONNEUSE Denis, op, cit, p7.

« L'absentéisme signifie la non présence au travail, une diminution plus au moins volontaire de la part de l'individu de son temps de travail.⁷ »

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

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

La notion d'absentéisme est le plus souvent utilisée par les employeurs et les services des Ressources Humaines et aussi utilisé pour désigner le phénomène des absences au travail. On parle par exemple de statistiques d'absentéisme, de taux d'absentéisme etc.... Cette vision ne contient pas le jugement de valeurs. C'est l'attitude des salariés mécontents de leurs conditions de travail, trouvent diverses raisons pour s'absenter de leur travail, Les salariés passent à l'absentéisme lorsque la pression du travail est dure à supporter, lorsque les relations sociales ou professionnelles dans le milieu du travail ne sont pas bonnes, lorsque le travail n'est ni n'intéressant, ni prometteur, lorsque le salarié n'est pas motivé⁸...L'étude de ce phénomène est principalement appréhendé comme une perte pour l'appareil de production et un comportement déviant qu'il convient de canaliser.

2- Typologies et formes d'absentéisme :

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 prises 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.

2-1-Les types : On trouve deux types d'absence qui sont prises en compte les absences rémunérées et les absences non rémunérées.⁹

⁷PERETTI Jean –Marie, « Gestion ressource humaine »,9^{ème} éd, Vuibert,2005, p176.

⁸ CITEAU- Jean Pierre « La gestion des ressources humaines »,4^{ème} éd, Dalloz et Armand colin, paris,2002, p113.

⁹ MEULMAN François, vaincre l'absentéisme, édition, Dunod, paris ,2011, p101-115.

2-1-1 Les absences rémunérées :

On peut distinguer trois types d'absences rémunérées :

➤ **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.

Il existe 5 formes d'absences pour raisons médicales :

- **Le congé de maladie ordinaire (CMO)** : qui est le plus souvent découpés 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 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 48h, pour justifier son absence.
- **Le congé longue 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 longue durée (CLD)** « en cas de maladie mentale, 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 accidents du travail (AT)**, incluant les accidents de service et les accidents sur trajet, les déclarations doivent être transmises à la caisse de la sécurité sociale dans les 48 heures qui suivent le jour de l'accident.
- **Les congés pour maladie professionnelle (MP)**, on 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.

➤ **Les congés liés à la maternité ou à l'adoption :**

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

➤ **Les absences pour événements familiaux :**

On peut citer comme événements :

- ✓ Le mariage du travailleur,
- ✓ Le mariage de l'un des descendants du travailleur,
- ✓ La naissance d'un enfant du travailleur, le décès d'ascendants, descendants et collatéral direct du travailleur de son conjoint,
- ✓ Le décès du conjoint du travailleur.

Dans le cadre de ces événements, le travailleur ouvre droit à trois (03) jours ouvrables rémunérés.

2-1-2 Les absences non rémunérées :

- **Les absences pour convenances personnelles :** Des autorisations peuvent octroyées dans ce sens dans la limite de dix –demi-journées par an
- **Le détachement sans solde :** Il s'agit pour un détachement pour un mandat électoral (APW, APC) et pour accomplissement des obligations du service national
- **La mise en disponibilité du travailleur :** La disponibilité est la situation de l'agent qui se trouve placé temporairement, hors de son administration ou service d'origine et qui cesse de bénéficier durant cette période de la rémunération et du bénéfice des droits relatifs à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite. La mise en disponibilité est accordée pour une période d'une année renouvelable à l'issue de la durée de 5 ans (article 56 de la loi90/11.
- **Les congés sans solde à titre exceptionnel :** Le travailleur peut bénéficier de ce type de congé pour une durée inférieure ou égale à un mois dans l'année et ce dans les cas de nécessité absolue.

2-2-Les formes de l'absentéisme :

Il existe diverses manières de classifier les absences : suivant la durée, la cause la prévisibilité, le cout...et par conséquent, cinq grandes formes d'absentéisme peuvent être distingués ¹⁰

2-2-1-L'absentéisme « normal »

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

-Il existe un absentéisme irréductible : Il existe tout d'abord une part incompressible de l'absentéisme, liée à des dispositions légales : repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégué de personnel, délégués syndicaux, élus de comité d'entreprise etc.) Il existe également une part d'absentéisme quasi incompressible suivant les conditions de travail offertes par les secteurs d'activités. 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.

-Il existe un absentéisme autorisé : Dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Toute entreprise est libre d'octroyer des « congés autorisés » supplémentaires, comme par exemple, des jours aux parents d'enfants malades. Par ailleurs, la décision est souvent décentralisée jusqu'à un service qui bénéficie de certains usages particuliers, voir jusqu'au supérieur hiérarchique. Notant si, un manager accorde le droit à un collaborateur de se rendre à un rendez-vous médical pendant les heures de travail, donc il l'autorise à s'absenter mais il ne sera pas enregistré comme de l'absentéisme, elle ne sera pas aussi comptabilisée dans le bilan social, cette absence sera invisible.¹¹

-Il existe un absentéisme utile : Suivre une formation peut être considéré comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée de personne de la considérer comme une absence inutile. Par ailleurs, de nombreuses études ont montrées les biens faits 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.

2-2-2L'absentéisme « moral » : Il s'agit du cas de salariés présents physiquement à leur poste de travail, mais absents mentalement dans la mesure où ils sont inactifs ou bien

¹⁰ MONNEUSE Denis, op, cit, p 3

¹¹ MOUNNEUSE Denis, op, cit, p9.

effectuent des tâches pour leur intérêt personnel. Ce type d'absentéisme renvoie au désengagement. Lorsque l'on parle d'absentéisme on parle généralement que de l'absence physique au travail bien que se développe en parallèle avec d'autres formes moins visibles d'adaptation de l'emploi qui sont sans doute sous-estimées.

2-2-3 -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 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.

2-2-4 -L'absentéisme « choisi » : Il s'agit des d'absence délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. C'est typiquement le cas d'un employé qui demande à son médecin traitant de lui fournir complaisamment un arrêt de travail, afin de finir de construire sa maison par exemple.¹²

2-2-5 L'absentéisme « contraint » : Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœurs comme le cas d'un parent qui ne vient pas au travail, et ce pour s'occuper de son enfant malade. Cette forme d'absentéisme se situe entre l'absentéisme subi et l'absentéisme choisi, dans la mesure où les contraintes qui pèsent sur le choix d'aller ou non travailler sont plus ou moins fortes. Les contraintes du salarié ne sont pas nécessairement uniquement personnelles. Cet arbitrage peut aussi bien reposer sur des contraintes liées à l'entreprise : de mauvaises conditions de travail, une cadence trop élevée...

3-Les motifs de l'absentéisme :

On peut distinguer trois motifs d'absences :

3-1Motif principal :

Selon les syndicats des salariés, l'absentéisme est plutôt la conséquence d'un travail démotivant que la cause. Plus les salariés baissent dans la hiérarchie, moins le travail est intéressant et plus les absences augmentent. Par exemple : la direction du personnel d'un hôpital a remarqué que le taux d'absence était parfois nul chez les techniciens de garde de la

¹²MONNEUSE Denis, op, cit, p11.

fin de semaine ou de nuit, car ceux-ci ont plus de responsabilité que leurs confrères travaillant le jour.

L'absentéisme au travail a des causes profondes, entre autres les variables liées au sentiment d'appartenance à l'organisation et le taux de satisfaction du salarié.

3-2 Motifs involontaires :

On évoque le motif involontaire quand les absences sont reliées à une maladie professionnelle ou un accident de travail ayant engendré une incapacité physique temporaire ou permanente.

3-3 Motifs volontaire :

On parle d'absentéisme volontaire quand un salarié décide de s'absenter de son travail alors qu'il n'est pas prévu qu'il le fasse et d'absentéisme involontaire quand on peut clairement justifier les absences. Les absences volontaires représentent une proportion importante de l'ensemble des absences. Toutefois, à défauts de statistiques précises, on ne peut délimiter avec précision cette proportion, puisque les absences volontaires sont cachées dans la plupart des cas sous la couverture des absences involontaires par exemple la maladie.

L'absentéisme volontaire peut avoir un intérêt personnel, par exemple lors d'une grève. En effet, certains salariés préfèrent se déclarer malade plutôt que d'être considérées comme grévistes. En agissant ainsi, ils gagnent à tous les points de vue : ils ne se mettent pas dans le cas de non-grévistes, touchent leurs revenus sans travailler et ne s'attirent pas l'antipathie des grévistes. En somme, compte tenu de l'intérêt personnel et toutes les autres causes, on peut avancer que plus l'emploi est intéressant, comporte des responsabilités, offre une rémunération et des avantages sociaux adéquats plus le salarié est satisfait. Toutefois, toutes ces conditions n'assurent pas une assiduité au travail mais n'incitent pas non plus le salarié à s'absenter.¹³

¹³ David A, Françoise CH : « GRH une approche internationale, 3^{ème} éd Actualisée et mise à jour, paris, 2011, pp842-843.

Section 2 : Les théories explicatives de l'absentéisme.

Dans la théorie, la notion d'absentéisme semble être toujours reliée à la satisfaction et la motivation des salariés, et pour cela, on s'est référé à la théorie de MASLOW, HERZBERG, MAC GREGOR et JOHN STACEY ADAMS.

1-La théorie des besoins d'ABRAHAM MASLOW :

C'est la théorie de la motivation la plus célèbre, appelé « théorie de hiérarchie des besoins » élaborée par Abraham MASLOW en 1943, l'un des fondateurs de la psychologie humaniste d'ailleurs apparaît dans cette théorie l'un des principes de l'humanisme, « à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation ». ¹⁴

Selon MASLOW, les forces primaires sont innées. Ces forces sont liées à des besoins de nature physiologiques « qui sont des pulsions instinctives à satisfaire en premier dans toute organisation. » ¹⁵ et sont axées sur la survie. Elles comprennent des appétits fondamentaux tels que la faim, la soif etc. Les forces secondaires, par contre, ne sont pas innées, mais acquises par la voie de la connaissance ; elles peuvent dans une certaine mesure, être déterminées par la culture. Elles comprennent des besoins tels que la sécurité qui se manifeste par le désir d'être protégé contre les risques et la peur ou des exigences relatives à une structure, à un appareil législatif et à un ordre organisé. On peut aussi y ranger des besoins affectifs, le sentiment d'appartenir à un groupe ou le besoin de s'identifier avec celui-ci ¹⁶.

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

Le psychologue Américain ABRAHAM MASLOW (1900-1970) a proposé une hiérarchie pyramidale des motivations déterminant le comportement humain, en y rattachant notamment les besoins cités précédemment (sécurité, amours et sentiment d'appartenance, de

¹⁴ FNOUILLET Fabien « La motivation » éd Dunod, paris, 2003, p87.

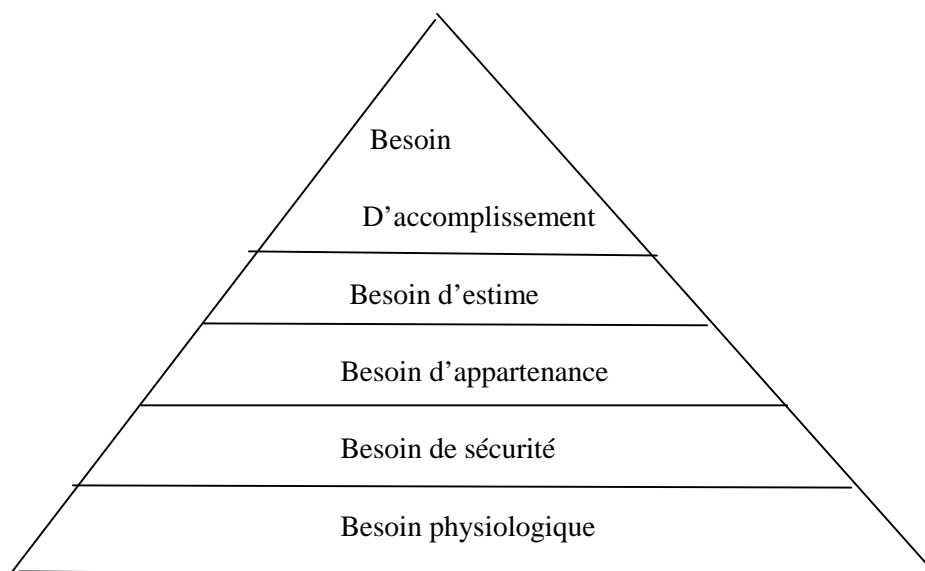
¹⁵ BREARD Richard-PASTOR Pierre, de l'individu à l'équipe (technique et outil de Management), éd Liaison, 1999, p121.

¹⁶ PLANE Jean Michel, op, cit, p39.

prestige et de considération, d'accomplissement de soi, de curiosité et de compréhension). « Si l'on examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, on voit que l'on passe de registre de l'avoir au registre de l'être. »¹⁷ car la première catégorie de besoin se penche en termes d'avoir (avoir faim, avoir soif, avoir sommeil,) en montant vers le haut on trouve la catégorie des besoins sociaux et d'estime ou l'individu tend à l'épanouissement de l'être (être aimé, être accepté, être reconnu,) les besoins sont donc hiérarchisés, mais si l'un d'entre eux est totalement insatisfait, il prend le dessus sur les autres. Ceci peut amener à des modifications de comportement des individus, comme l'absentéisme au travail quand il y'a un manque de reconnaissance, un sentiment d'isolement du reste du personnel ou encore un salaire jugé « insuffisant » pour répondre aux premières catégories de besoins évoqués. En entreprise, cette pyramide prend tout son sens car elle amène une réflexion des dirigeants quant aux besoins de leurs personnels, et peut ainsi permettre une gestion des ressources humaines plus adaptée aux attentes des employés, ce qui impacte directement sur la situation économique et l'efficacité de l'organisation.

MASLOW classe ses besoins en cinq catégories ordonnées verticalement qui permet d'expliquer le comportement de l'individu (voir la figure N°01 ci-dessus).¹⁸

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



Source : Dimitri Weiss, Ressources humaines, éd organisation, 2^{ème} édition, paris, 1999, p341.

¹⁷ AUBERT Nicole « Diriger et motiver (art et pratique de Management) », éd d'organisation, 1996-2002, p20.

¹⁸ PLANE Jean –Michel, op, cit, p39.

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

En 1966, HERZBERG a mené une série d'enquête dont les résultats sont recensés dans sa théorie de « hygiène –motivation ». Ces travaux définissent comme suit les principaux facteurs de satisfaction au travail : avancement, considération, responsabilité, reconnaissance, attraction du travail. Ces facteurs de satisfaction détermineront, s'ils ont optimisé une performance meilleure, une rotation plus faible de la main –d'œuvre, une attitude plus tolérante à l'égard de la direction et une meilleure santé mentale dans l'entreprise.¹⁹

Aussi les facteurs motivants touchent principalement au besoin de s'accomplir, car les forces énergétiques qui nous poussent à réagir viennent de l'intérieur (on parle de motivation intrinsèque), « HERZBERG a enrichi les tâches en intégrant une fonction créative, en offrant des responsabilités, en permettant au collaborateur de donner la pleine mesure de ses capacités. En somme, il a hissé le collaborateur au sommet de la pyramide de MASLOW. »²⁰

D'après HERZBERG, il y aura insatisfaction si la qualité des facteurs d'insatisfactions tombe au-dessous d'un certain seuil. Le non satisfaction de ces besoins entraîne des conflits et des comportements assimilés (absentéisme, moindre productivité volontaire...), ainsi la non satisfaction au travail serait la cause directe de l'absentéisme. Autrement dit, l'absentéisme serait une manifestation de l'insatisfaction au travail.

3-la théorie « X et Y »de DOUGLAS Mac Gregor :

DOUGLAS Mac Gregor a développé la « Théorie X et Y » en 1960, il existe deux styles de management qui s'opposent :

La théorie X, d'abord, pessimiste et négative, qui dit que l'homme « éprouve une aversion innée au travail, »

- Il n'aime pas le travail et fait tout pour l'éviter.
- Il faut donc le contraindre, le contrôler, lui imposer des objectifs et le menacer de sanctions pour atteindre le niveau de travail attendu par l'employeur.

Ainsi, cet individu préfère être dirigé, il a peu d'ambitions et fuit les responsabilités. Ce qui signifie qu'il ne désire que la sécurité.

¹⁹ Fraser TM, Stress et satisfaction au travail, étude critique), éd Bureau international du travail, Genève, p26-27.

²⁰ AGUILAR Michael, L'art de motiver, éd Dunod, paris,2009, p41.

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

DOUGLAS.M. GREGOR présente une théorie considérée comme étant optimiste et positive **la théorie Y** où la consommation de temps et d'énergie pour le travail est naturelle, le contrôle et les menaces de sanction ne sont pas les seuls moyens pour susciter des efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

- L'homme est autonome, peut se diriger lui-même ;
- S'investit pleinement dans les tâches demandées s'il se sent responsable des objectifs pour lesquels il travaille, puis recherche s'il évolue dans des conditions favorables.
- La théorie Y fait référence à un type de management participatif. Le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'homme. Ainsi les entreprises doivent considérer que l'homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Considérant la théorie Y, plus optimiste et plus proche de la réalité, on comprend le lien entre la motivation des individus et leur présence-ou absence-au sein de l'entreprise.²¹

4-La théorie de l'équité de JOHN STACEY ADAMS :

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-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 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 – gains, 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

²¹PLANE Jean -Michel, op, cit, p40.

que toutes les théories ou politiques de motivation sous-exposées tournent autour d'un point commun : le besoin.²²

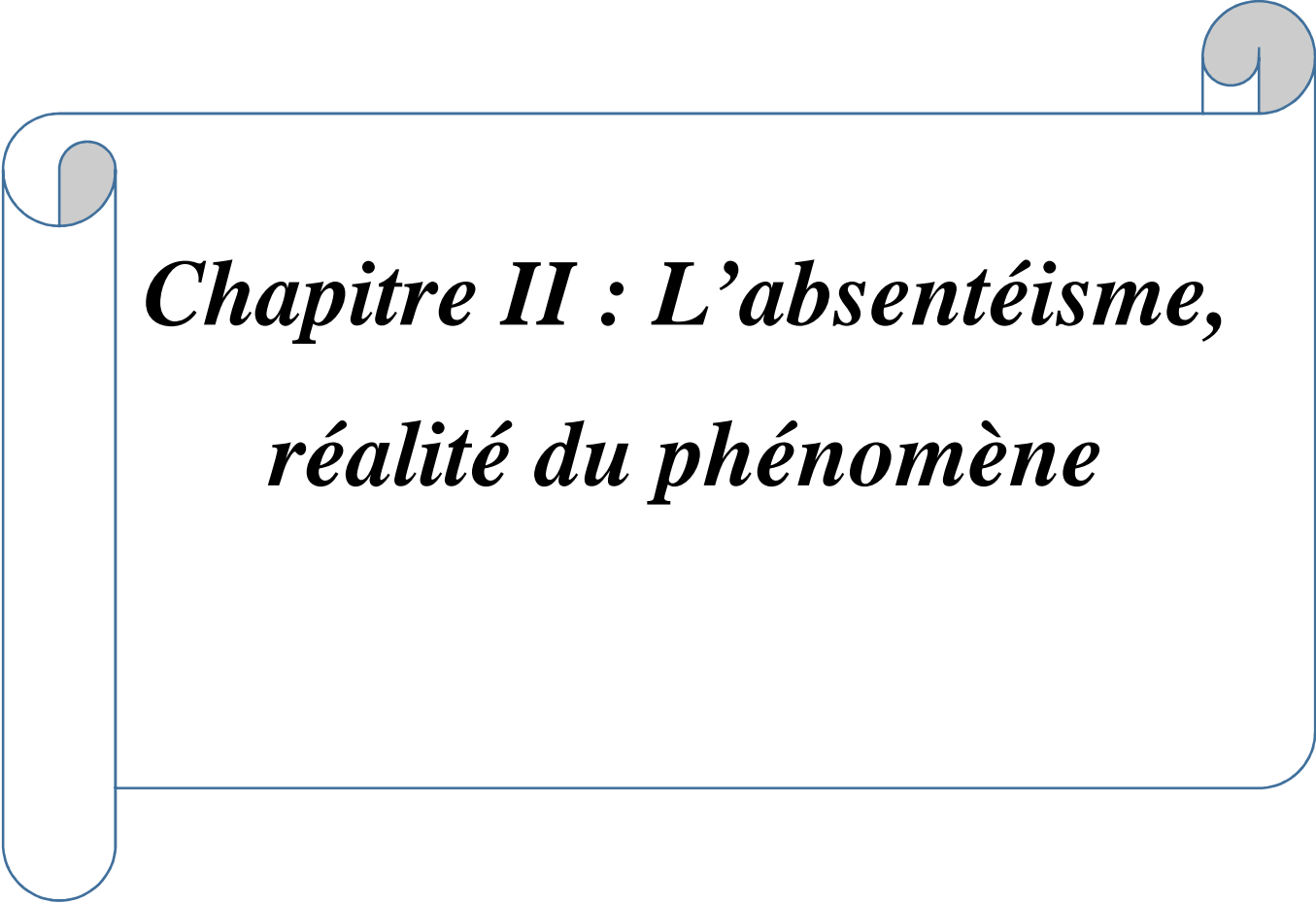
Aucun modèle ne peut être dit plus efficace que l'autre, ce qui rend difficile leur généralisation et leur conceptualisation. Le choix d'un modèle doit être enraciné dans une observation du milieu de travail et c'est par le biais de l'analyse des conditions et circonstances en cours qu'une amélioration de la motivation pourrait être opérationnelle.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre nous a permis de cerner le contour du concept de l'absentéisme, de distinguer ses différents types et formes. Son étude ne peut être effectuée qu'en passant par l'étude de la motivation au travail ce qui nous a poussé à présenter quelques théories de la motivation qui l'expliquent. La compréhension du comportement de l'homme au travail constitue une avancée conséquente dans la conception du fonctionnement organisationnel, puisque les auteurs étudiés ont exprimé le lien entre les éléments de motivation et le comportement des individus.

L'absentéisme au travail constitue un phénomène important à ne pas négliger par la fonction ressources humaines, il apparaît en fait comme un phénomène hétérogène dont les caractéristiques sont propres à chaque organisation. Il convient de chercher les causes profondes derrière les absences des salariés afin de réduire son ampleur en mettant en place les actions appropriées.

²² GOUROUBERA Daniel, Absentéisme au travail étude comparée, secteur public-secteur privé, cas de Cotonou université nationale du Bénin, 1998, p14.

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey circular accents at the corners. The text is centered within the scroll.

***Chapitre II : L'absentéisme,
réalité du phénomène***

Introduction

Avant de passer ou bien même de pouvoir contrôler l'absentéisme, il faut tout d'abord commencer par le saisir et cerner ses causes. En effet différentes raisons expliquent l'absentéisme. Par conséquent, divers dispositifs à court et à long terme peuvent être mis en place pour tenter de le réduire.

Cependant, il n'y a pas de solution miracle ou de solution clé car il convient d'adapter les moyens d'actions à la situation de l'entité en question. Ce second chapitre comporte trois sections, en première section on trouve les facteurs et impacts de l'absentéisme, la deuxième section traite les causes et les solutions de l'absentéisme, quant à la dernière section, elle aborde les indicateurs et les instruments de mesure de l'absentéisme.

Section 01 : Les facteurs et impacts de l'absentéisme

L'absentéisme s'explique par différents facteurs et causes qui poussent un salarié à s'absenter, tous ces éléments ont des impacts sur l'organisation.

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. « La corrélation entre l'âge et les absences est vérifiée depuis longtemps »¹. Donc l'absentéisme traduirait alors une augmentation des risques de maladie avec l'âge.

1.1.2. L'ancienneté

¹MONNEUSE Denis, op cit , p87

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 réussir².

1.1.3. Le sexe

Ce facteur indique que d'une façon générale, les femmes sont plus absentes que les hommes et quel que soit leur niveau de qualification et quel que soit leur niveau hiérarchique, les femmes s'absentent plus que les hommes et de loin. Par conséquent les absences des femmes sont souvent liées à la charge familiale, ou à la garde des enfants malades, aussi des congés maternités considérées. Cependant, il ne faut pas négliger le fait que la gravité et les fréquences sont élevées chez la population masculine, dû à la nature des activités exercées qui se traduit par une exposition différente aux risques d'accident de service. Par contre l'incidence des absences pour maladie est la même pour les deux sexes³.

1.1.4. 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 sans enfants, le travail est a priori moins directement concurrencé par d'autres sources d'occupation. L'absentéisme des femmes croît avec la taille de la famille. Ainsi, les employés avec de grandes familles et des obligations personnelles ont une fréquence d'absences plus élevée « plus on a d'enfants, plus on est absent, surtout si ses enfants ont moins de 06ans »⁴.

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

²Monneuse Denis, op ,cit , p88

³ Monneuse Denis, op, cit., p89-90

⁴BENRAISS Laila, « l'absentéisme, phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines ». Acte du 10ème congrès de l'AGRH, Lyon, 1999 ; p3

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 derniers ont, d'ailleurs, l'impression qu'il est plus difficile pour eux de s'absenter⁵.

1.2. Les facteurs collectifs

Ces facteurs sont liés à l'entreprise et plus particulièrement :

- Des relations conflictuelles : la culture de la collectivité joue un rôle « les relations professionnelles comme personnelles dans les pays dit de l'Europe du nord sont moins conflictuelles que dans l'Europe de sud. La négociation est beaucoup plus partie prenante au fonctionnement collectif »⁶.
- Au secteur d'activité qui présente un attrait plus ou moins important pour le personnel.
- A la pénibilité des conditions de travail : charge individuelle ou collective du travail, pénibilité du travail y compris le stress, la variété des tâches.
- A la taille du service ou du groupe : les groupes de travail de plus de 20 personnes tendent à avoir un absentéisme plus élevé et une rigueur moindre que les autres ; le taux d'absentéisme s'élève également proportionnellement avec la taille de l'entreprise.
- A l'étendue des responsabilités, l'autonomie et le niveau du poste ;
- Aux relations hiérarchiques ;
- Aux relations entre agents ;
- Au climat social ;
- A l'adéquation des horaires par rapport aux attentes ;
- Au statut, plus ou moins protecteur en cas d'arrêt de travail.

2. Les impacts de l'absentéisme

L'absence est une source de problèmes 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 salariés les plus assidus et un climat social dégradé. Ce phénomène engendre d'importantes conséquences sur plusieurs côtés à savoir : financier, social et organisationnel, culturel.

⁵BENRAISS Laila, op, cit, p5

⁶MONNEUSE Denis, op, cit, p 100

2.1. Le côté financier

Les absences représentent pour chaque entreprise des coûts importants et souvent largement sous-estimés. Ces coûts peuvent être directs ou indirects et peuvent affecter grandement la rentabilité de l'entreprise⁷.

2.1.1. Les coûts directs

Ils représentent les stratégies conduites en vue de pallier les effets négatifs des absences qui engendrent des coûts supplémentaires comme :

- ❖ L'augmentation des salaires et charges (salariale et patronales) due aux contrats de travail supplémentaires (intérimaires ou CDD).
- ❖ Les horaires supplémentaires et primes versées aux salariés présents (ouvriers et personnel d'encadrement) qui absorbent la surcharge de travail.
- ❖ Les pertes de chiffre d'affaires (annulation de commandes, rabais pour livraison tardives)
- ❖ Les incidences fiscales (taxe professionnelle, taxe d'apprentissage...)
- ❖ Les heures de formation dispensée pour les nouveaux salariés...

De ces charges, il convient de déduire :

- ❖ Les salaires non versés aux salariés absents.
- ❖ Les indemnités journalières versées par la sécurité sociale.

2.1.2. Les coûts indirects

Les coûts indirects sont nombreux et généralement sous-estimés, à lesquels s'ajoutent les frais de dossier. En plus, on retiendra suivant les cas :

- La perte liée à la baisse de production.
- Les pertes des clients et commandes future dues aux allongements des délais de production et à la perte de qualité des services.
- La moins bonne absorption des coûts d'équipements.
- La réduction des tâches d'entretien.
- Les charges administratives de gestion des salaires supplémentaires (contrat de travail, paye...)
- Les charges administratives de gestion des arrêts de travail (attestation de travail...)

⁷ PASCAL Gollois, l'absentéisme, comprendre et agir, Edition liaison paris sept 2 édition, mai 2009, p30

- Le temps de désorganisation due aux performances réduites des nouveaux salariés et à l'amointrissement de celle des salariés présents...

2.1. 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 »⁸ 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 salariés 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 salariés 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 salariés présents augmente. Les absences des personnels entraînent aussi des dysfonctionnements au niveau de la continuité des services 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. 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 service⁹.

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.

⁸MONNEUSE Denis, op, cit, p120

⁹BENRAISS Laila, op, cit pp5- 13

Section02 : Les causes et les solutions 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. 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.

1. Les causes de l'absentéisme

Afin qu'une entreprise puisse atteindre ses objectifs, assurer sa continuité et améliorer sa performance, elle doit prendre en considération toutes les causes qui poussent les salariés à s'absenter.¹⁰

1.1. Absentéisme et le 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 en engendrant 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.

1.2. 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.

1.3. Absentéisme et rémunération

¹⁰ MONNEUSE Denis, op, cit, p140

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.

1.4.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 contrat 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.

1.5. 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.

1.6. Absentéisme et stress au travail

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

d'une transaction entre la personne et son environnement, l'absence provoquerait une diminution de la tension ou du stress ressenti par le travailleur. Finalement, la contribution majeure des travaux qui mettent en relation, stress et absentéisme, est d'avoir révélé que les relations entre le stress et l'absence varient selon une mesure d'absence.

1.7 Absentéisme et fatigue

Elle est un facteur générateur d'absentéisme. Elle affecte souvent les agents plus ou moins organisés. Après avoir récolté plusieurs heures supplémentaires, ils se créent volontairement quelques jours de repos.

A côté de cette décision individuelle, l'absentéisme de l'agent peut s'effectuer avec la complicité du supérieur hiérarchique. En effet, à la suite d'une longue assiduité accompagnée d'un dur travail, le supérieur peut prendre l'initiative de proposer à son agent une journée de repos (payé bien sûr) dont ils sont les seuls informés. Il s'agit là d'une absence qui n'a rien de phénoménal. Elle est une sanction positive. Le supérieur estime que c'est le seul outil dont il dispose pour récompenser ses subordonnés méritants.

1.8. Absentéisme et manque de motivation

La motivation est, ici, moins un facteur qui engendre l'absentéisme qu'une explication du phénomène. Elle peut même atteindre les personnes qui viennent régulièrement au travail. Cette situation de démotivation, les supérieurs répondent souvent par des sanctions : discussions tendues, avertissement, etc. Dans un tel cas de figure, la seule attache qui lie le salarié à l'entreprise est d'ordre matériel. Le travail, au lieu d'être un moyen d'épanouissement et de créativité, est alors perçu comme une lourde contrainte pesant sur le salarié qui cherchera à l'éviter, par divers moyens dont l'absentéisme.

2. Les conséquences de l'absentéisme

Le phénomène de l'absentéisme n'a pas seulement de conséquence sur l'employeur mais aussi sur le côté social¹¹.

- Perte d'efficacité et perte d'image.
- La baisse de la productivité ainsi que celle de la qualité des services et des produits.
- Le désengagement des salariés conduit à une multiplication des retards, des erreurs, des malfaçons, des gaspillages de toutes sortes, à la casse d'outils ou à des détériorations.

¹¹ BENRAISS Laila, op , cit , pp5-28

- Perte de rentabilité de l'entreprise.
- L'absence au travail inflige des coûts à l'organisation, qui peuvent se traduire principalement par des pertes de productivités et de revenus, une augmentation des frais administratifs de la gestion du personnel et un accroissement des coûts de main d'œuvre.
- La désorganisation interne, surtout liée à l'absentéisme, c'est-à-dire la répartition d'absence de courte durée.
- Un coût humain et sociétal :
 - Les conséquences négatives d'un état de stress sur les relations familiales et sociales.
 - Les conséquences négatives d'une mobilité forcée (destruction des liens de proximité, notamment).
 - Un coût sociétal dû à la détérioration massive de l'état de santé des salariés due aux risques psycho-sociaux peu connus et très mal prévenus.

3. Les différentes solutions possibles

Après avoir déterminé clairement les causes à l'origine de l'absentéisme, il est maintenant possible de trouver des solutions.¹² Ces dernières peuvent soit se centrer sur l'individu, soit sur le coût de l'absence ou sur une multitude d'actions organisationnelles et psychosociales.

3.1. Les solutions liées à l'approche individuelle

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 (choisir la bonne personne). 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. Si les salariés vont bien dans leur corps et dans leur tête, il est mieux à même de travailler. L'entreprise a donc intérêt à les aider à traverser certaines difficultés personnelles ou relationnelles au travail.

¹² MONNEUSE Denis, op, cit pp 124-141

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.

3.2. 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, 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 contrôles 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.

3.3. Les solutions liées à l'approche organisationnelle et psychosociale

Cette 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.

3.3.1. 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. Une première voie consiste à recréer des collectifs de travail, afin de réduire le sentiment de solitude que certaines personnes 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 professionnelle.

3.3.2. Revoir les processus RH :

Une manière complémentaire de s'attaquer à l'absentéisme revient à passer en revue l'ensemble des processus RH de l'entreprise, en évaluant à chaque fois leur impact sur

l'absentéisme. En quoi la gestion des carrières, le système de rémunération, la gestion de congé, de recrutement ou encore l'intégration des nouveaux embauchés peuvent-ils engendrer un sentiment d'inquiété et favoriser par ricochet l'absentéisme des salariés. Ensuite, il est judicieux de créer des groupes de travail pour voir comment y remédier. Il est difficile de donner les conseils génériques, c'est à chaque entreprise de s'y atteler, en fonction de son profil des salariés et de son secteur d'activité. À côté des processus RH, c'est le climat social qui est à améliorer. Certaines entreprises créent des espaces de convivialité pour inciter les salariés à échanger entre eux leur pause-café plutôt que de rester chacun de son côté. D'autres mettent l'accent sur le renforcement d'esprit d'équipe à travers les séminaires de *team building*.

3.3.3. Professionnaliser le management :

Le management de proximité joue un rôle clé sur l'absentéisme, participant aussi à le renforcer qu'à le diminuer. C'est pourquoi les cadres sont à mobiliser et à former sur ce thème. Au-delà des actions menées, la communication est décisive sur l'évolution des absences, à condition d'être claire et efficace. En général, le simple fait de réaliser un audit sur l'absentéisme entraîne une stagnation, voire une baisse des absences. Une action plus classique consiste à demander aux managers d'effectuer un entretien de retour avec des salariés revenant d'un arrêt de travail, en particulier d'un arrêt maladie. Ce moment est idéal pour déterminer clairement entre l'employé et l'employeur quel est le type de l'absentéisme qui s'est produit, car il peut y avoir divergence d'opinions sur le sujet.

Cette rencontre permet de désamorcer les conflits, d'éclaircir la situation et d'apporter des correctifs.

On le voit, s'il n'existe pas de solution miracle, les actions à même de réduire l'absentéisme sont extrêmement nombreuses et variées. Il s'agit, à la fois d'actions incitatives, d'actions préventives, d'actions de contrôles et d'actions à mener au quotidien.

Par ailleurs, devant ce risque « l'absentéisme » la direction centrale pour la prévention des accidents du travail à la CNAS a appelé les employeurs à mettre en place tous les équipements nécessaires à la prévention et le travailleur à avoir un comportement responsable et conscient des risques qu'il encourt sur son lieu de travail. Par conséquent lors de toute

procédure de lutte contre l'absentéisme il est primordial de suivre quelques astuces qui s'avèrent être efficaces à toute démarche¹³ :

- **Se focaliser sur certains types d'absences**

Au préalable, il est préférable de se focaliser sur une cause précise à l'origine de l'absentéisme ou bien se limiter à une seule catégorie de population par conséquent garder l'œil rivé sur le taux global d'absentéisme ne permet pas donc d'analyser les logiques à l'œuvre dans la production de l'absentéisme.

- **Agir sur le long terme :**

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

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

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

- **Adopter une bonne communication**

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

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

¹³ MONNEUSE Denis, op, cit, Pp153-161

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

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

Il est important de créer un coté de suivi du plan d'action, ce qui va aider à suivre régulièrement l'évolution des absences à la suite du plan. Garder un œil sur les évolutions en cours est ainsi fondamental. Cependant, il peut être judicieux de nommer « Monsieur ou Madame Absentéisme », identifié comme porteur de ce thème dans l'entreprise, évaluer l'effet probable sur l'absentéisme de chaque nouvelle mesure ou procédure mise en place dans l'entreprise.

Section03 : Les indicateurs et les instruments de mesure de l'absentéisme

L'absentéisme se définit généralement par l'absence d'un employé au travail en fonction d'un horaire entendu et reconnu par l'employé et son employeur. Il s'agit dans cette section d'aborder la question de la mesure et de la construction des indicateurs de l'absentéisme pour pouvoir l'analyser, comprendre ses causes et y remédier convenablement.

1. Les indicateurs de l'absentéisme

Pour agir sur l'absentéisme, il faut avant tout être en mesure de le caractériser et identifier les différentes étapes d'analyse qui sont ¹⁴ :

1.1. Recueillir les données

C'est une étape dont on ne doit pas sous-estimer l'importance. En général, les données sur le personnel sont centralisées dans les logiciels de gestion du personnel, articulés sur le système de paie. L'accès à ces données par l'encadrement de proximité n'est pas toujours évident. En l'absence d'outils informatiques d'extraction des données, il faudra le plus souvent, soit s'adresser au service Ressources humaines de l'entreprise, soit directement au service informatique. L'objectif est alors de rassembler le plus possible d'informations sous la forme d'une base de données manipulable avec un tableur ou un outil de gestion de fichiers, pour les traiter librement et opérer des croisements significatifs.

¹⁴ ANACT, L'absentéisme, outil et méthode pour agir, édition, anat., Lyon, 2009, p12-13

On pourra, par exemple, reprendre les données qui sont saisies pour la paie : nombre de jours d'absence, types d'absences, etc., puis tenter de les compléter par les données issues du fichier du personnel (rendu anonyme si nécessaire), comme l'âge, l'ancienneté, etc.

Il faut tenir compte du processus de production des données : pourquoi et pour qui ont-elles été produites, d'où sont-elles extraites ? Les données doivent être vérifiées : il s'agit d'abord de valider les chiffres. Et ne pas oublier que les données tirées de sources diverses peuvent ne pas être cohérentes entre elles : périodes différentes, catégorisation des natures d'absences ne correspondant pas, etc.

1.2. Construire des indicateurs

Il convient ensuite de construire des indicateurs pertinents, adaptés à la situation locale. Pour ce faire, il faut tout d'abord pouvoir disposer du fichier du personnel, car celui-ci contient toutes les informations de base qui serviront à différents types de croisements. Mais le plus souvent, le fichier du personnel ne suffit pas car il ne contient pas toujours les données sur les absences et les accidents du travail. En effet, l'analyse de l'absentéisme à partir de données statistiques impose d'avoir dans une même base de données : l'âge (ou la date de naissance), l'ancienneté (ou la date d'entrée), la fonction ou le métier, le type d'absence, le nombre de jours d'absence, le nombre d'arrêts, la durée de chaque absence, etc.

C'est la présence concomitante de toutes ces informations qui permet les croisements dont nous parlons ci-après. De plus, l'ensemble de ces données doit être disponible sur la ou les période(s) précédentes pour pouvoir en tirer des indications sur leur évolution (l'analyse des tendances est très importante) pour être plus précis et en mesure de poser un diagnostic, faire un suivi et préparer un plan d'action.

1.3. Croiser les données et réaliser des tableaux de bord

Les données recueillies permettent en général de discerner assez facilement le type d'absentéisme dominant auquel il faut s'attaquer. Cependant, au-delà d'une simple ventilation des absences par catégories, on peut tenter de réaliser un tableau plus complet, qui permet de balayer d'un coup d'œil la plus grande partie des données disponibles sur l'absentéisme. Si l'on dispose des données sur plusieurs années, ce type de tableau de bord permet de plus d'avoir un regard sur l'évolution du phénomène.

2. La mesure de l'absentéisme :

Le taux d'absentéisme est l'instrument de mesure le plus utilisé, parce que le plus significatif. Il est indispensable à toute analyse de l'absentéisme. Il correspond à la part du temps de travail perdu en raison des absences. Ce taux peut être calculé pour l'organisation dans sa globalité, mais aussi pour une direction, un service, une catégorie ou un statut d'agent donné. C'est un outil majeur qui permet à l'entreprise de se situer, mais aussi de situer où se trouvent ses problèmes d'absentéisme en interne. Le taux d'absentéisme doit être évalué sous la forme d'un rapport entre les effectifs prévus (théorique) et les effectifs réellement présents pour une période déterminée.

L'indicateur d'absentéisme généralement retenu est le suivant :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Heure d'absence pendant une période p}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période p}}$$

- ✓ **Le numérateur** : prend les absences considérées comme anormales. C'est-à-dire que sont retirées des absences totales les congés payés légaux et les absences conventionnelles (heures de délégation dans les organes représentatifs, de formation, de congés parentaux...)

Sont retenues pour l'évaluation du numérateur :

- Les absences maladie, y compris le dépassement du congé maternité légal.
- Les absences maternités (avant et après la naissance).
- Les absences pour accident de travail et maladies professionnelles.
- Les absences pour accident de trajet.
- Les absences autorisées par la hiérarchie pour démarches administratives, visite médicale, convocation officielle ou non pendant les heures de travail.
- Les absences non autorisées.

Dans cette estimation, certains experts séparent le micro-absentéisme, constitué par les absences de moins de 3 jours dont les racines semblent différentes de l'absentéisme courant.

- ✓ **Le dominateur** : exprime les heures théoriques travaillées, calculées pour effectifs au complet et pour une durée correspondante à l'horaire affiché. Les heures supplémentaires en sont exclues.

- ✓ La période de références la plus commode et la plus significative est le mois, des moyennes annuelles peuvent être déterminées sur la base des résultats mensuels.
- ✓ L'indicateur global sera éclaté en vue de favoriser le diagnostic : des analyses par âge, ancienneté, établissement ou secteurs géographique, niveau de responsabilité, peuvent apporter des informations satisfaisantes.

L'indicateur global d'absentéisme peut être complété par la détermination des indicateurs suivants :

$$\text{Absentéisme longue durée} = \frac{\text{Nombre d'heure des absences } \geq \text{à 15 ou 20 jours}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la période}}$$

$$\text{Durée moyenne des absences} = \frac{\text{Nombre d'heures des absences sur une période p}}{\text{Nombre moyen des salariés sur la période p}}$$

$$\text{Fréquence des absences} = \frac{\text{Nombre des absences sur une période p}}{\text{Nombre moyen des salariés sur la période}}$$

$$\text{Micro-absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heure des absences } \leq \text{3 jours}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la période}}$$

Ce sont des instruments de mesure très significatifs et indispensables à toute analyse de l'absentéisme¹⁵, permet la comparaison des entreprises entre elles et les statistiques nationales. Ils peuvent être calculés pour l'entreprise dans sa globalité, mais aussi pour une direction, un service, une catégorie ou un statut de salariés donné. Ce sont des outils majeurs qui permettent à l'entreprise de se situer, mais aussi de situer où se trouvent ses problèmes en interne

Conclusion du chapitre

On peut dire que l'absentéisme est une réalité dans toutes les entreprises et dans tous les cas, il s'agit d'un dysfonctionnement coûteux qui peut être défini comme une perturbation

¹⁵ BENARD MARTORY, DANIELCROZET, Gestion des ressources humaines, 8ème, édition, paris, 2013, pp204-205

affectant le fonctionnement d'une organisation. L'analyse des chiffres de l'absentéisme est une tâche ardue et parfois complexe, mais c'est une étape indispensable pour en comprendre les causes, en mesurer l'évolution, et agir ensuite avec plus d'efficacité. Car c'est parfois par des interventions sur les causes les moins évidentes que l'entreprise peut parvenir rapidement à des résultats.

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey shading on the top and left edges, containing the chapter title.

***Chapitre III : L'analyse de
l'absentéisme au sein de
l'entreprise Cevital***

Introduction

Dans ce troisième et dernier chapitre de notre travail qui est essentiellement pratique, on propose de traiter empiriquement le phénomène de l'absentéisme au sein de l'entreprise CEVITAL, afin de vérifier nos hypothèses présentées précédemment relatives à l'influence de la vie sociale des salariés et d'autres paramètres (motivation, stress...) sur leurs absences et à l'existence au sein de l'entreprise enquêtée de dispositifs de lutte contre l'absentéisme susceptible de le réduire. Il s'agit donc de restituer les résultats de notre enquête par questionnaire et d'analyser les réponses du responsable du personnel lors de l'entretien.

Et pour ce, on divise notre chapitre en deux sections, la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil, et la méthodologie de travail ou de la recherche, et pour la deuxième section c'est l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de la recherche

A. Présentation de Cevital :

Cevital est une société par action au capital privé de 68,760miliards de DA. Elle a été créé en Mai 1998.Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et pou suit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

Cevital est implantée à l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le sur le système de colonne ballastées (337KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

A Bejaia :

Cevital a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie

- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

A Elkseur :

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques Algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits cojek. Sa capacité de production est de 14400 T par ans. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000 /ans en 2010.

Tizi Ouzou :

A Agoni Gueghrane : Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

1-L'adhésion aux valeurs du groupe :

Un référentiel des valeurs a été mise en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Les valeurs de l'entreprise doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel :

- Ecoute et respect
- Intégrité et transparence
- Solidarité et esprit d'équipe
- Initiative et persévérance
- Courage et engagement de performance

➤ **Ecoute et respect :**

L'entreprise demande à ses collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Elle prene également en compte les clients et fournisseurs et partenaires commerciaux et institutionnels, concurrents et l'ensemble de la communauté. Les collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

➤ **Intégrité et transparence :**

L'entreprise demande aux collaborateurs d'avoir un haut niveau d'éthique professionnelle et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.

➤ **Solidarité et esprit d'équipe :**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe ; favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes business unité, etc.

➤ **Initiative et persévérance :**

L'entreprise attend de ces collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Elle attend de ces salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

➤ **Courage et engagement et performance :**

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Elle attend de ces collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

2. Les produits :

Le complexe Agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.
- Silos portuaires.
- Boissons.

Huiles végétales :

Les huiles de table : Elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : Ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonne /an
- Part de marché national 70 %
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

Margarinerie et graisses végétales :

Ce vital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E certain margarines sont destinées à la communication directe telle que **Matina, Rania**, le beurre **gourmant** et Fleurial, d'autre sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie modernes ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne e Medina « **SMEN** »

- Capacité de production : 180.000 tonne /an/notre part de marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen- Orient.

Sucre blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50KG et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1 KG. Ce vital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes /an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes /an dès 2010.

Sucre liquide :

- Capacité de production : matière sèche ;219 000 tonne /an
- Exportation : 25 000 tonne/an en prospection.

Silos portuaires :**Existant :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000T en silo horizontal.

La capacité de stockage horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

Boissons :

Eau minérale, jus de fruits, Sodas. L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300mètres du Djurdjura.

En 'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium0.54, Magnésium7, Sodium5.5 Sulfate7 Bicarbonate162,) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja »et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **El kseur** ».

3. Les clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- ✓ Représentants

- ✓ Grossistes
- ✓ Industriels
- ✓ Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et distributeurs, ces derniers se chargent l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

Des produits de qualité :

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le process de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de productions disposent de laboratoire (micro biologie et contrôle de qualité) équipé d'outils d'analyse très performants.

4. Les différentes directions :

4-1 La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes Marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Ce vital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonner par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

4-2 La direction des ventes et commerciale :

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projet à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

4-3 La direction système d'informations :

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaire pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

- ✓ Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mise à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.
- ✓ Elle définit également dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

4-4 La direction des finances et comptabilité : ses missions sont

- ✓ Préparer et mettre à jour les budgets.
- ✓ Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- ✓ Pratiquer le contrôle de gestion.
- ✓ Faire la reporting périodique.

4-5 La direction industrielle :

- ✓ Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- ✓ Chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- ✓ Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- ✓ Est responsable de la politique en environnement et sécurité
- ✓ Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

4-6 La direction des Ressources Humaines :

- ✓ Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion Ressource Humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- ✓ Assure un support administratif de qualité à l'ensemble de personnel de Ce vital.
- ✓ Pilote les activités du social.

- ✓ Assiste la direction générale ainsi que tous les aspects de gestion ressource humaines, établit et maîtrise les procédures.
- ✓ Assure le recrutement
- ✓ Chargée de la gestion des carrières, identifier les besoins en mobilité.
- ✓ Gestion de la performance et des rémunérations
- ✓ Formation du personnel.
- ✓ Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- ✓ Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

4-7 La direction Approvisionnements :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets allouée (investissement et fonctionnement), elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

4-8 La direction Logistique :

- ✓ Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.
- ✓ Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camion de Ce vital), affrétés ou moyens de transport des clients.
- ✓ Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, direction projet NUMIDIS, ...)
- ✓ Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environ) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif).

4-9 La direction des silos :

- ✓ Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- ✓ Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;

- ✓ Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- ✓ Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

4-10 La direction des boissons :

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situés en dehors du site de Bejaia :

- ✓ Unité LALLA KHADIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (wilaya de Tizi Ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.
- ✓ Unité installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballage pour les produits de Margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- ✓ Unité cojek, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, cojek est une SPA filiale de Ce vital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectar et conserve. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

4-11 La direction Corps Gras :

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes :

- ✓ Une raffinerie d'huile de 1800T/J, Un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification-Hydrogénation-pate chocolatière-utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

4-12 La direction Pole Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 de production :

- ✓ Une raffinerie de sucre solide 3000T/J ;

- ✓ Une unité de sucre liquide 600T/J. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.
- ✓ Les produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

4-13 La direction Qualité QHSE :

- ✓ Mette en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux
- ✓ Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité
- ✓ Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations, contrôle, assure la qualité de tous les produits de Ce vital et réponse aux exigences clients.

4-14 La direction Energie et Utilités :

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec une prime, une qualité propre à chaque process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure), de **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'électricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse tension**, avec une capacité de 50MW.

4-15 La direction Maintenance et travaux neufs :

- ✓ Met en place et intègre de nouveau équipements industriels et procédés
- ✓ Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.
- ✓ Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)
- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

B. Présentation de la méthodologie de la recherche

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

1. La méthode et les techniques utilisées :

Toute recherche scientifique, est déterminée par une méthode et technique suivie par l'enquêteur dans l'objectif de réaliser, de concrétiser les informations obtenues par la recherche.

1.1. La méthode :

Notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative et qualitative, parce qu'elle est liée à la nature de notre thème, la question de départ, et aux hypothèses de recherche, elle sert à une étude statistique, descriptive, et explicative donc elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses.

1.2. La technique utilisée :

On a utilisé le questionnaire et l'entretien.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons utilisé le questionnaire comme support, qui offre beaucoup d'avantages à la collecte des données, et permet de décrire les caractéristiques des membres de l'échantillon.

- **Le questionnaire** : Le questionnaire se présente comme un document sur lequel sont notées les réponses. Le questionnaire élaboré dans le cadre de cette étude est composé de trois axes :

Le premier axe comporte sur les caractéristiques personnelles du salarié tel que le genre, l'Age, situation matrimoniale ...etc.

Le second axe porte sur la vie sociale du salarié et l'environnement de travail.

Enfin le troisième axe porte sur l'absence des salariés.

- **L'entretien** : C'est une technique utilisée par les chercheurs dans le cadre de leur démarche de recherche. On considère aussi l'entretien comme une interaction entre deux personnes sur le thème de recherche.

L'entretien effectué dans le cadre de ce travail porte sur les dispositions mises par les responsables de l'entreprise pour diminuer le taux de l'absentéisme.

2 -La population de l'étude et l'échantillonnage :

2-1La population d'étude :

La population visée dans notre enquête sont les cadres, cadres supérieurs, les agents de maitrises et les agents d'exécutions de l'entreprise Cevital de Bejaia, qui sont réparti sur des différentes directions.

L'échantillon : Le choix de l'échantillon est lié à l'objet d'étude et, il est constitué d'un ensemble de personnes à interroger qui sert d'échantillon non probabiliste (type volontaire).

Notre étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 41 salariés de l'entreprise Cevital de la direction des ressources humaines.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.

Pour l'analyse, l'interprétation des résultats et la vérification des hypothèses, nous avons eu à recourir à l'analyse des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise enquêtée à l'analyse de l'entretien effectué avec le DRH.

2-1 Analyse des résultats par questionnaires :

Les résultats des questionnaires distribués aux différentes catégories socioprofessionnelles seront présentés selon les trois axes du questionnaire.

2-1-1 Analyse des résultats liées aux caractéristiques personnelles.

L'objectif de ce premier axe est de connaître les caractéristiques générales de l'échantillon en termes de genre, d'âge, de situation matrimoniale, de niveau d'étude, d'ancienneté et de statut professionnel. Ces dernières sont susceptibles de jouer un rôle dans l'absentéisme

Tableau N°1 : La répartition des individus selon le sexe :

Genre	Fréquence	Pourcentage %
Féminin	05	12.2
Masculin	36	87.8
Total	41	100

Source : Résultats de l'enquête.

Le tableau N°1 nous a permis de répartir notre échantillon selon le genre, il montre que la majorité des individus de notre échantillon sont des sexes masculins, avec un taux de 87.8% contre 12.2% de sexe féminin.

La répartition de notre échantillon par sexe, reflète fidèlement la répartition de la population mère par sexe, étant donné, que le nombre des hommes au sein de l'entreprise Cevital est supérieur à celui des femmes. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°2 : La répartition des individus selon l'âge.

L'âge	Fréquence	Pourcentage%
Moins de 30ans	3	7.32
30-40ans	20	48.78
40et plus	18	43.90
Total	41	100

Source : Résultat de l'enquête

Le tableau N°2 nous a permis de répartir notre échantillon selon la catégorie d'âge, allant de (30-40ans) avec un pourcentage de 48.78%, suivi de celle de (40 ans et plus) avec un pourcentage de 43.90%, enfin la catégorie Moins de 30 ans présentée par 7.32%.

Nous pouvons déduire que les catégories d'âges de (30-40 ans) et (40 et plus) sont majoritaires due certainement aux efforts physiques demandés ainsi que l'expérience exigés dans le domaine. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°3 : La répartition des individus selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage %
Célibataire	08	19.51
Marié	33	80.49
Total	41	100

Source : Résultats de l'enquête

Les résultats du tableau N°3 montrent que la majorité des individus sont mariés avec un pourcentage de 80.49% contre 19.51 qui sont célibataires. On conclut que les mariés dominant notre échantillon ce qui veut dire plus de charges familiales et plus de préoccupations et obligations vis-à-vis de leurs familles. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°4 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage%
Secondaire	07	17.07
Université	34	82.93
Total	41	100

Source : Résultats de l'enquête.

Les résultats du tableau N°4 montrent que la majorité des individus enquêtés sont des universitaires avec un pourcentage de 82.9% contre 17.07% seulement de niveau secondaire.

Cependant, suite aux résultats de ce tableau on déduit que l'entreprise Cevital, favorise les universitaires pour accéder aux postes de cadres, car ce sont les tâches qui exigent des hautes qualifications. De plus, de manière générale, le niveau d'instruction est un critère pris en compte dans les recrutements à Cevital pour répondre aux exigences des postes à occuper en matière de formation initiale. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°5 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise.

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage%
Moins de 5 ans	07	17.07
5-10 ans	08	19.51
10-15ans	20	48.78
15 et plus	06	14.63
Total	41	100

Source : Résultat de l'enquête

D'après les résultats du tableau N°5, on constate que la majorité des enquêtés se situe dans la catégorie, dont l'ancienneté est de (10-15ans) avec un pourcentage 48.78% suivie par la catégorie (5-10 ans) avec le pourcentage de 19.51%, puis la catégorie moins de 5 ans d'ancienneté avec un pourcentage 17.07%. Enfin, la catégorie (15 ans et plus) représente un pourcentage de 14.63%. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°6 : La répartition de l'échantillon selon le statut socioprofessionnel.

Le statut socioprofessionnel	Fréquence	Pourcentage%
Exécution	02	4.88
Maitrise	16	39.02
Cadre	19	46.34
Cadre supérieur	04	9.76
Total	41	100

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats du tableau N°6 montrent que 46.34% de la population de notre échantillon sont des cadres, en deuxième place les agents de maîtrises avec un pourcentage de 39.02%, suivi par les cadres supérieurs avec un pourcentage de 9.76%, et enfin les agents d'exécutions avec un pourcentage 4.88%. (Voir l'annexe 01)

2-1-2 L'analyse des résultats liés à la vie sociale du salarié et à l'environnement de travail.

L'objectif de cet axe est d'analyser certains facteurs (proximité du lieu de travail, problème de déplacement, l'occupation d'un autre emploi ...) susceptibles d'avoir une influence sur les absences des salariés de l'entreprise.

Tableau N°7 : La répartition de l'échantillon selon le lieu de résidence.

Lieu de résidence	Fréquence	Pourcentage%
Proche	32	78.05
Loin	09	21.95
Total	41	100

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats de tableau N°7 montrent que la plupart des salariées de l'entreprise sont proches de leur lieu de travail avec un pourcentage de 78.05%, contre 21.95% qui représentent ceux qui habitent dans des régions lointaines ce qui peut exclure à priori les absences dues aux problèmes de déplacement et réduit aussi la fréquence des retards. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°8 : La répartition de l'échantillon selon le problème de déplacement.

Problème de déplacement	Fréquence	Pourcentage%
Oui	05	12.20
Non	36	87.80
Total	41	100

Source : Résultat de l'enquête

Selon les résultats présentés dans le tableau N°8, nous constatons que 87.80% des salariés n'ont pas un problème de déplacement, par contre 12.20% ont un problème.

On conclut qu'on a un taux important de salariés qui n'ont pas un problème de déplacement soit en raison de leur proximité de leur lieu de travail ou du fait de la disponibilité des moyens de transport collectif ou individuels (la plupart des salariés sont véhiculés. A partir de ces résultats, nous pouvons s'attendre à une fréquence de retard faible, ce que nous allons vérifier dans la suite de ce travail. (Voir l'annexe 01)

Effectifs		Souvent		Rarement		Jamais		Total	
		Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Le statut Professionnel	Exécution	1	50	1	50	0	0	2	4.87
	Maitrise	2	12.5	11	68.75	3	18.75	16	39.02
	Cadre	1	5.26	11	57.89	7	36.84	19	46.34
	Cadre supérieur	0	0	4	100	0	0	4	9.76
Total	Fréquence	4		27		10		41	

Tableau N°9 : La répartition de la fréquence des retards selon le statut professionnel.

	%	9.76	65.85	24.39	100
--	----------	-------------	--------------	--------------	------------

Source : Résultats de l'enquête

D'après les résultats du tableau N°9 on remarque que plus que la moitié des salariés ont fait rarement des retards avec un pourcentage de 65.85%, suivi de ceux qui n'ont jamais fait de retards avec un pourcentage de 24.39%, enfin la catégorie qui fait souvent des retards représente un pourcentage de 9.76% des interviewés. Ce qui confirme nos attentes formulées précédemment.

On remarque aussi que la répartition des réponses selon le statut socioprofessionnel est différente, car les salariés d'exécutions sont ceux qui font souvent des retards avec un pourcentage de 50%, suivi de la catégorie maîtrise avec un pourcentage de 12.5%, et les cadres représentent 5.26% de ceux qui font souvent des retards et les cadres supérieurs 0%. A partir de ces résultats nous pouvons affirmer que la fréquence des retards varie en fonction de la catégorie socioprofessionnelle : elle diminue en allant de la base au sommet de la hiérarchie. Autrement dit la ponctualité est une valeur partagée chez les cadres supérieurs et les cadres. Pour les agents d'exécution, cette tendance à faire des retards peut être expliquée par le manque de moyens individuels de transports comparativement aux cadres. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°10 : La répartition de l'échantillon selon l'occupation d'un autre travail.

Avez-vous un autre travail	Fréquence	Pourcentage%
Oui	03	7.32
Non	38	92.68
Total	41	100

Source : Résultat de l'enquête

On constate que la plupart de nos enquêtés n'occupent pas un autre travail avec un pourcentage de 92.68% contre un pourcentage de 7.32% des personnes interrogées qui ont un autre travail à l'extérieur de l'entreprise ce qui peut engendrer des absences répétées au sein de l'entreprise. Donc, une double activité ne constitue pas une raison d'absences pour la majorité des salariés enquêtés. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°11 : Influence de la vie sociale sur la vie professionnelle selon le genre.

Genre	Oui	Non	Total
		50	

	FR	%	FR	%	FR	%
Masculin	33	91.67	3	8.33	36	87.8
Féminin	3	60	2	40	5	12.19
Total	36	87.8	5	12.9	41	100

Source : Résultat de l'enquête

Partant des donner de ce tableau ci-dessus ; on constate que la majorité des salariés ont répondu que la vie sociale affect la vie professionnelle avec un taux de pourcentage de 87.8%, et 12.9% déclare l'inverse. C'est-à-dire que leur vie professionnelle est éloignée de leur vie sociale. la réponse selon le genre est différent, car la catégorie masculine dit que la vie sociale affecte leur vie professionnelle avec un pourcentage 91.67%, puis la catégorie des féminins avec un taux de 60%. Et cela due à la nature de travail qui nécessite principalement la condition physique, de même les contraintes de navigation imposent des horaire irréguliers (nuit, week-end ...) ou bien à leurs engagement familiaux ...etc. (Voir l'annexe 01)

2-1-3 Analyse des résultats liées aux absences des salariées :

L'objectif de cet axe est de connaître les types et la fréquence des absences des salariés et analyser les causes éventuelles de l'absentéisme telle que des problèmes de satisfaction et de motivation, le stress, la pénibilité du travail.

Tableau N°12 : La répartition de l'échantillon selon la fréquence des absences selon le statut socioprofessionnel.

statut socio professionne	Avez-vous l'habitude de vous absenter						total	
	souvent		rarement		jamais			
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Exécution	0	0	1	50	1	50	2	4,88
Maitrise	3	37,5	9	42,85	2	13,33	14	34,14
cadre	5	62,5	7	33,33	7	35	19	46,34
cadre supérieur	0	0	4	100	0	0	4	9,76
Fréquence	8		21		10		41	
%	19,51		51,21		24,39		100	

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats de tableau N° 12 montrent que les moitiés des salariés s'absentent rarement avec un pourcentage 51.21%, suivi de 24.39% des salariés enquêtés qui déclarent ne jamais faire d'absences, enfin, uniquement 19.51% des répondants déclarent qu'ils font fréquemment des absences.

On remarque aussi que la fréquence des absences selon les catégories socioprofessionnelles révèle que 100% des cadres supérieurs, 42.85% des agents de maîtrise, 33.33% des cadres et 50% des agents d'exécutions font rarement des absences. (Voir l'annexe 01)

Tableau N° :13 : La répartition des salariés interrogés en termes d'absences durant les 12 derniers mois.

Les absences durant les 12 mois	Fréquence	Pourcentage%
Oui	23	56.10
Non	18	43.90
Total	41	100

Source : Résultat de l'enquête

Selon les résultats indiqués dans le tableau N°13, nous constatons que la moitié des salariés ont fait des absences durant l'année avec un pourcentage 56.10%, contre 43.90% des interrogés qui n'ont enregistré aucune absence durant la période considérée. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°14 : Comparaison des absences des répondants par rapport aux collègues de travail.

Par rapport à vos collègues vos absences sont elles							
Statut socioprofessionnel	Inférieures		Similaires		Supérieures		Total
	FR	%	FR	%	FR	%	
Exécution	3	75	1	25	0	0	4
Maîtrise	10	66.67	3	20	2	13.33	15
Cadre	13	72.22	5	27.78	0	0	18
Cadre supérieur	4	100	0	0	0	0	4

F	30		9		2		41
%		73.17		21.95		4.88	100

Source : Résultats de l'enquête

Les résultats de tableau N°14 montrent que le nombre des absences des salariés enquêtés par rapport aux autres collègues sont inférieures avec un pourcentage de 73.17%, puis 21.95% jugent leurs absences similaires à celles des collègues, suivies de la catégorie qui trouvent que leurs absences sont plus nombreuses avec 4.88% des réponses.

On remarque aussi que la répartition des réponses selon le statut socioprofessionnel révèle que 100% des cadres supérieurs, 75% des agents d'exécution, 72.22% des cadres et 66,67% des agents de maîtrise déclarent faire moins d'absences que leurs collègues de travail.

Sur les 9 salariés interrogés qui déclarent faire un nombre d'absences similaires à celui des collègues, cinq d'entre eux sont des cadres, trois sont des agents de maîtrise, un est agent d'exécution. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°15 : la relation entre le congé de maladie et la situation matrimoniale

Avez-vous pris un congé de maladie	Oui		Non		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%
Marié	20	62.512	12	37.5	32	78.04
Célibataire	3	37.5	6	75	9	21.95
Total	23	56.09	18	43.99	41	100

Source : Résultats de l'enquête

Les résultats du tableau N°15 montrent que la moitié des salariés interrogés ont déjà pris un congé maladie avec un pourcentage de 56.09%, puis 43.99 % d'entre eux n'ont jamais fait recours à ce type d'absences qui peut être considéré comme l'absence la plus courante des salariés que la maladie soit réelle ou imaginaire.

On remarque aussi de la répartition de réponses à cette question de congé maladie selon la situation matrimoniale, que la majorité de ceux qui utilise ce type d'absence sont

mariés avec un pourcentage de 62.75%. Les célibataires de notre échantillon représentent 75% des salariés qui ont répondu par non à cette question.

D'après ces résultats on constate que la plus part des enquêtés prennent les congés de maladies surtout les mariées, des arrêts qui peuvent s'expliquer par les raisons et obligations familiales et par leur état de santé ou celle d'un membre de la famille (le conjoint et les enfants). La vie familiale des salariés et leur état de santé influencent sur le taux d'absentéisme dans l'entreprise. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°16 : La répartition de l'échantillon selon les absences justifiées.

Absences justifiées	Fréquence	Pourcentage%
Oui	38	92.68
Non	03	7.32
Total	41	100

Source : Résultat de l'enquête

D'après les résultats de tableau N°16, on constate que la plupart des salariés déclarent que leurs absences sont toujours justifiées avec un pourcentage de 92.68% pour des raisons comme la maladie, les accidents de travail etc., contre 7.32% d'absences non justifiées de la part des salariés interrogés. Ces pourcentages peuvent signifier que la majorité des salariés évite de s'absenter sans raisons valables de peur d'être sanctionnés par l'entreprise. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°17 : La répartition de l'échantillon selon les sanctions en cas d'absences non justifiées au travail.

Sanction en cas d'absence non justifiées	Fréquence	Pourcentage%
Oui	28	68.29
Non	13	31.71
Total	41	100

Source : Résultats de l'enquête

Selon les résultats présentés dans le tableau N°17, nous constatons que, 68.29% des salariés ont été sanctionnés dans des cas d'absence non justifiées au travail, contre 31.71% n'ont pas eu de sanction en cas d'absence non justifiées.

Nous constatons que l'entreprise Cevital dispose d'un règlement qui punit tous ceux qui s'absentent sans justifications. On peut dire que la sanction des salariés est un moyen pour diminuer le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise. (Voir l'annexe 01)

Tableau N° 18 : Le lien entre les absences durant les 12 mois et la motivation.

Motivation Absence	Oui		Non		Peu		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Oui	7	43.75	3	18.75	6	37.5	16	39.02
Non	20	80	1	4	4	16	25	60.67
Total	27	65.85	4	9.75	10	24.39	41	100

Source : Résultat de l'enquête

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°18 nous remarquons que la plupart des salariés sont motivés avec un pourcentage 65.85%, suivie 24.39% sont peu motivés, en fin 9.75% qui ne sont pas motivés. La majorité des enquêtés motivés sont des salariés qui n'ont pas fait d'absences durant les 12 mois avec un pourcentage de 80%. On constate aussi que 43.75% des salariés motivés totalisent des absences durant les 12 mois auxquelles il convient de chercher les causes qui ne sont pas reliées à un problème de motivation et agir en conséquence. Par ailleurs, 37.5% de ceux qui sont peu motivés et 18.75% de ceux qui sont démotivés déclarent avoir fait des absences durant l'année. Ainsi on peut conclure que des problèmes de motivation peuvent être une cause des absences des salariés c'est la raison pour laquelle l'entreprise doit prêter attention au niveau de motivation des salariés. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°19 : Le lien entre l'âge et la nature de travail.

Travail Age	Non fatiguant		Fatiguant		Très fatiguant		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Moins de 30ans	0	0	1	50	1	50	2	4.87
30à40ans	6	30	10	50	4	20	20	48.78
40ans et plus	4	21.05	13	68.42	2	10.52	19	46.34
Total	10	24.39	24	58.53	7	17.07	41	100

Source : Résultats de l'enquête

D'après les résultats du tableau N°19, on constate que 58.53% des personnes jugent leur travail fatiguant, suivie de 24.39% qui le trouve non fatiguant. Ceux qui estiment qu'ils font un travail très fatiguant représentent 7.07% de l'échantillon. La catégorie d'âge 40ans et plus déclarent que leur travail les fatigue avec un pourcentage 68.42%, suivie de la catégorie de 30 à 40 ans avec un pourcentage de 50% qui pense la même chose. On peut dire que l'âge influence sur le jugement des salariés par rapport à la nature de travail (sa pénibilité). (Voir l'annexe 01)

Tableau N°20 : Le lien entre la nature et les accidents du travail

Nature du Travail Accident du travail	Non fatiguant		Fatiguant		Très fatiguant		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Oui	0	0	4	44.44	5	55.56	9	21.95
Non	4	12.5	22	68.75	6	18.75	32	75.05
Total	4		26		11		41	
%	9.76		63.41		26.83		100	

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats de tableaux N°20 montrent que la majorité des salariés jugent leur travail fatiguant avec un pourcentage de 63.41%, suivie de ceux qui le jugent très fatiguant avec un pourcentage 26.83%, enfin ceux qui ne le trouve pas fatiguant avec un pourcentage de 9.76%. La répartition des réponses selon les accidents de travail, montre que les accidents de travail sont liés à la nature fatiguant du travail car les neuf salariés ayant eu des accidents de travail ont jugé leur travail fatiguant ou très fatiguant. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°21 : Le lien entre les absences et le stress.

Absence Stress	Souvent		Rarement		Jamais		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
OUI	22	73.33	6	20	2	10	30	73.17

NON	5	45.45	3	27.27	3	27.27	11	26.83
Total	27	65.85	9	19.51	5	12.19	41	100

Source : Résultat de l'enquête

la répartition des réponses selon le stress montre que 73.33 % des salariés qui sont stressés font souvent des absences, 20% d'entre eux le font rarement et 2 sur les 30 personnes stressées déclarent ne jamais s'absenter. On peut dire que le stress est une cause importante de l'absentéisme au travail car il pousse les salariés à éviter les facteurs stressants. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°22 : La relation entre la satisfaction et l'absence.

Absence satisfaction	Souvent		Rarement		Jamais		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Oui	1	2.86	24	68.57	10	28.57	35	85.36
Non	1	16.67	5	83.33	0	0	6	14.63
FR	2		29		10		41	
%	4.88		70.73		24.39		100	

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats de tableau N°22 montrent que la majorité s'absente rarement avec un pourcentage 70.73%, suivie par ceux qui ne font jamais d'absence avec 24.39%, et ceux qui s'absentent souvent représentent 4.88% des personnes interrogées. On remarque que la majorité des salariés qui ne sont pas satisfaits s'absentent rarement avec un pourcentage de 83.33% soit 5 personnes sur 6. Ce qui nous permet de dire qu'il existe un lien de cause à effet entre satisfaction et absentéisme : plus la satisfaction est grande moins l'absentéisme est important. En effet, sur les 35 personnes satisfaites au travail 24 déclarent faire rarement des absences et 10 ne le font jamais. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°23 : La nature des relations entre les collègues de travail et le statut socio-professionnel.

La relation	Bonne	Moyenne	Total

Statut socio professionnelle	FR		%		FR		%	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Exécution	1	50	1	50	2	4.88		
Maitrise	13	81.25	3	18.75	16	39.02		
Cadre	16	84.21	3	15.79	19	46.34		
Cadre supérieur	3	75	1	25	4	9.76		
Total	33	80.49	8	19.51	41	100		

Source : Résultat de l'enquête

D'après les statistiques de tableau N°23, 80.49% ont des bonnes relations avec les collègues de travail, suivie de la catégorie qui juge ces relations moyennes avec un pourcentage 19.51%. Les bonnes relations caractérisent les rapports des cadres, des agents de maîtrise et des cadres supérieurs avec leurs collègues de travail. On peut conclure qu'il règne un climat favorable au travail ou absence de conflictualité au sein de l'entreprise. (Voir l'annexe 01)

Tableau N°24 : La corrélation entre les absences et la nature de relation avec le supérieur hiérarchique

Absence Nature de relation	Oui		Non		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%
Bonne	22	75.86	7	24.14	29	70.73
Moyenne	8	72.72	3	27.27	11	26.83
Mauvaise	0	0	1	100	1	2.44
Total	30	73.17	11	26.83	41	100

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats de tableau N°24 montrent que la plupart des salariés ont fait des absences avec un pourcentage de 73.17% contre 26.83% n'ayant pas fait d'absences. On constate que la plupart des salariés ayant enregistré des absences nouent des bonnes relations avec le supérieur hiérarchique avec un pourcentage de 75.86 % suivie de la catégorie qui déclarent que ses relations sont plutôt moyennes avec 72.72% des réponses. Ainsi on peut conclure d'après ces résultats qu'il n'y a pas de corrélation entre l'absentéisme et la nature de la relation avec le supérieur hiérarchique. Il n'y a qu'une seule personne qui évoque des

mauvaises relations avec le supérieur hiérarchique mais qui n'enregistre pas d'absences. Aucun de ceux qui s'absentent n'a qualifié ces relations de mauvaises. (Voir l'annexe 01)

2-2 Analyse de la deuxième hypothèse :

Pour pouvoir recueillir des informations relativement aux dispositions (primes, transport, avertissement...) mises en place par les responsables de l'entreprise pour tenter de réduire l'ampleur de l'absentéisme, nous avons menés un entretien avec le responsable du personnel à Cevital. Cet entretien a été effectué le premier Avril 2019, il a duré deux heures.

Question1 : De votre point de vue comment définissez-vous le phénomène de l'absentéisme ?

. L'absentéisme : c'est une connotation négative qui perturbe le fonctionnement organisationnel. Aussi un désintéressement de travail.

Cette question nous amène à dire que l'absentéisme pour le responsable RH représente une lourde charge pour l'entreprise ; cette charge est tout d'abord financière puisqu'il a un impact direct sur la productivité du fait de la désorganisation du travail mais aussi en termes de dégradation du climat social.

Question2 : Quelle est la méthode utilisée pour vous communiquez avec les salariés ?

La méthode utilisée (la gestion de proximité) elles se déroulent dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une relation business qui créent un enjeu spécifique.

D'après la réponse de la deuxième question ; le responsable RH encadre ses employés dans toutes les tâches qu'ils effectuent ; par conséquent ; au lieu d'être un donneur d'ordre ; il doit être un accompagnateur qui donne le maximum d'autonomie à ses subordonnés ; la cohésion de l'équipe de travail est également indispensable autrement dit c'est une relation professionnelle qui peut être implicite ou explicite.

Question3 : Est-ce que les conditions de travail influencent sur la présence des salariés ?

Bien sûr, quand les conditions de travail sont mauvaises influencent sur la performance des salariés.

Concernant la troisième réponse, le responsable doit impliquer ses salariés dans la réalisation de leurs objectifs, de plus en plus difficiles à atteindre. Donc l'entreprise doit être responsable d'instaurer de bonnes conditions de travail afin de permettre aux salariés

d'assurer leurs fonctions et d'améliorer le rendement. Autrement dit éliminer toute insatisfaction liée aux conditions de travail qui peut mener vers un comportement d'absentéisme.

Question 4 : Comment vous sanctionnez vos salariés en cas des absences répétitive ?

Si des absences injustifiées ou bien des absences justifiées répétitive ont utilisé le questionnaire pour voir les motifs de ces absences conformément le règlement intérieur de l'entreprise.

On peut dire que l'entreprise Cevital utilise le questionnaire pour connaître les causes qui poussent le salarié à s'absenter de manière pour faire une analyse et trouver des solutions par rapport au règlement intérieur de l'entreprise.

Question 5 : Que proposez-vous pour faire diminuer le taux de l'absentéisme au sein de l'entreprise ?

-Améliorer les conditions de travail.

-Mettre en place un système de motivation, si un salarié n'est pas parti absent pendant l'année il pourra bénéficier une journée de récupération rémunérée.

-il faut qu'il y'aura une bonne communication entre les salariés et le supérieur hiérarchique.

-voir des contraintes liées à l'absentéisme, le problème de transport.

On constate d'après la cinquième réponse que pour diminuer le taux d'absentéisme, le Responsable du personnel a évoqué plusieurs solutions possibles (améliorer les conditions de travail des salariés (santés, sécurité) ..., il faut qu'il y'aura une réflexion entre des salariés et le supérieur.

Question 6 : Pour améliorer le bien-être des salariés quelle sont les solutions utilisées ?

Mettre en place des avantages sociaux comme :

-assurance groupe prise en charge à 50% par l'employeur

-crédit véhicule sans intérêt.

-bonification d'assurance véhicule de 80%.

-analyse médicale gratuites pour les salariés et bonifiés de 50% pour les proches (ascendant et descendants).

-prime de mariage de 50000 DA.

-dons de décès

-dons de mariage en denrées alimentaire.

-dons de ramadhan

-prime de l'aïd (15000 DA)

-prime de 8 mars pour les femmes (5000 DA)

D'après la sixième réponse du responsable, on constate que cette entreprise offre différents avantages sociaux pour ses salariés sous formes de primes et dons varié afin d'augmenter la productivité au travail tel que la protection des salariés et du revenu.

Question7 : Quel sont les mesures préventives mise en disposition ?

Mettre en place un system de pointage électronique, l'utilisation de budget, mise en place d'une gestion des retards.

La réponse à la dernière question relative aux mesures préventives révèle que selon le responsable, Cevital utilise ce système de pointage électronique pour mieux gérer les retards et les absences dans le respect des dispositions légales à travers la mesure du temps de travail, le temps des retards.

2-3 -Synthèse des résultats et vérification des hypothèses :

Il s'agit dans ce volet de résumer les principaux résultats obtenus de l'analyse des questionnaires et de l'entretien afin d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses.

Vérification de la première hypothèse « l'absentéisme est à la fois influencé par la vie sociale (familiale) des salariés mais aussi par des problèmes de satisfaction, de motivation, de stress, de pénibilité du travail et de relations conflictuelles au sein de l'entreprise. »

Après notre enquête nous avons confirmé la première hypothèse selon laquelle le personnel de l'entreprise Cevital juge que la vie sociale influence sur le taux d'absentéisme au

sein de cette entreprise. Il est aussi influencé par la motivation, la satisfaction et le stress professionnel.

Les principaux résultats se résument donc dans les points suivants :

- La vie sociale influence sur leur vie professionnelle des salariés (problèmes de santé de l'un des membres de la famille, problème de déplacement...).
- Des problèmes de motivation peuvent être une cause des absences des salariés c'est la raison pour laquelle l'entreprise doit prêter attention à ce facteur.
- Le stress est une cause importante de l'absentéisme au travail car il pousse les salariés à éviter les facteurs stressants ;
- Existence d'un lien de cause à effet entre satisfaction et absentéisme : plus la satisfaction est grande moins l'absentéisme est important
- Absence de lien entre l'absentéisme et la nature conflictuelle de la relation avec le supérieur hiérarchique.

Vérification de la deuxième hypothèse :

« Pour lutter contre l'absentéisme au travail, plusieurs dispositions peuvent être mises en place par les responsables de l'entreprise ».

Il ressort de l'analyse des réponses apportées par le responsable du personnel que l'entreprise a mis certains dispositifs en place afin de diminuer le taux de l'absentéisme au sein de Cevital, comme l'amélioration des conditions de travail, la mise en place d'un système de motivation, instauration d'une bonne communication entre les salariés et le supérieur hiérarchique.

Ce qui nous permet de dire que la deuxième hypothèse est également confirmée.

Conclusion du chapitre

L'absentéisme est une réalité dans toutes les entreprises, il fait partie de quotidien des salariés, et il est considéré comme un phénomène social collectif qui implique des causes personnelles ou professionnelles et dans tous les cas influence sur l'activité de l'entreprise

Durant ce travail nous avons essayé de mener une analyse qui déterminera la situation des absences au sein de l'entreprise Cevital. Le manque d'informations ne nous a pas permis d'avoir une appréciation de la situation de cette entreprise. Néanmoins, nous avons pu obtenir

des résultats significatifs grâce à notre enquête par questionnaire des différentes catégories socioprofessionnelles.

En effet, l'absentéisme au sein de Cevital trouve son origine dans des raisons liées à la vie professionnelle des salariés (la motivation, la satisfaction et le stress professionnel) et à la vie extra-professionnelle (maladies...). Afin de y remédier ou de réduire l'impact de ce dysfonctionnement coûteux, l'entreprise peut mener plusieurs actions comme le fait l'entreprise enquêtée en essayant de jouer sur des leviers variés telles les conditions de travail, la communication et le système de motivation.

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey shading at the corners, framing the text.

Conclusion Générale

La survie de l'entreprise et sa bonne santé dépendent de plusieurs facteurs : de son aptitude à une bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité de créer et d'entretenir un bon climat social pour ces salariés. Ces derniers peuvent dans certains cas adopter des comportements nuisibles à l'organisation tel que l'absentéisme qui peut être causé par plusieurs facteurs.

L'absentéisme au travail est un phénomène hétérogène dont les caractéristiques sont propres à chaque entreprise. Au terme de notre travail intitulé « L'analyse de l'absentéisme cas des salariés de l'entreprise Cevital », où nous avons eu l'occasion d'étudier les différents facteurs et causes qui conduisent le personnel de Cevital à s'absenter telle que les accidents de travail, le stress au professionnel, la satisfaction et motivation le, situation familiales et matrimoniales, etc... nous pouvons conclure que les causes de l'absentéisme des salariés enquêtés sont liées à des raisons professionnelles: dégradation des conditions de travail, la conciliation des temps, les maladies professionnelles et les accidents de travail, mais les problèmes personnels peuvent aussi rejaillir sur l'activité professionnelle : l'environnement familial, notamment les enfants, des problèmes de santé.

Les conséquences de ce phénomène social pour l'entreprise sont nombreuses : la baisse de la productivité ainsi que celle de la qualité des services et des produits en sont les principales. L'absence au travail inflige aussi des coûts à l'organisation qui peuvent se traduire en plus de la perte de productivité et de revenus, par une augmentation des frais de la gestion de personnel, par la désorganisation interne...etc.

La maîtrise de l'absentéisme est une action difficile mais nécessaire, puisqu'elle vise à la fois la stabilité et la bonne gestion des employés, elle demande, certes beaucoup de temps et d'énergie pour atteindre les objectifs de l'entreprise en mettant des dispositifs de lutte contre l'absentéisme : améliorer les conditions de travail, la stabilité au travail, une bonne communication avec les salariés, les sanctions en cas des absences répétitives...etc.



Liste Bibliographique

La liste bibliographique

Ouvrages

AGUILAR MICHAEL, « l'art de motiver », éd Dunod, paris,2009.

ALIS DAVID, FRANÇOISE CHEVALIER, « GRH une approche internationale ; 3^{ème} éd Actualisée et mise à jour », paris, 2011.

AUBERT NICOL « Diriger et motiver (art et pratique de Management) », éd d'organisation, 1996,2002.

BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, « Gestion ressource humaine,8^{ème} édition, paris.

BREARD RICHARD-PASTOR PIERRE, de l'individu à l'équipe (technique et outil de Management), éd liaison ,1999.

CITEAU J PIERRE « la gestion de ressource humaines »4^{ème} éd Dalloz et Armand colin, paris 2002.

DIMITRI WEISS, Ressources humaines, éd organisation,2^{ème} édition, paris,1999

FNOUILLET FABIEN « la motivation » éd Dunod, paris ,2003.

FRASER TM, « Stress et satisfaction au travail (étude critique) », éd Bureau international du travail, Genève.

MONNUSSE DENIS « l'absentéisme au travail » éd Afnor, paris 2009.

GOLLOIS PASCAL, « L'absentéisme comprendre et agir », 2^{-ème} édition Liaison,2009.

GOUROUBERA DANIEL, Absentéisme au travail étude comparée, secteur public-secteur privé, cas de Cotonou université nationale du Bénin,1998

PERETTI JEAN –MARIE « Gestion ressource humaine » 9^{ème} éd, Vuibert, 2005.

PLANE JEAN MICHEL « Théories des organisation » éd Dunod, paris, 2000.

VATTEVILLE E « Mesure des ressources humaines et Gestion de l'entreprise » éd Economica, paris,1985.

Article

BENRAISS LAILA, « L'absentéisme phénomène à contrôler : cas des entreprises marocaines
Acte de 10^{ème} Congrès de l'AGRH, Loyon, 1999.

Le code de travail, Edition 2007 (la loi 90-11)

Mémoire

CHARLOTTE ANTOINE « l'absentéisme dans les entreprises publiques », cas des
collectivités territoriales, université de Reim, 2009-2010.

Rapport

ANACT « L'absentéisme outil et méthode pour agir », éd Anact, Lyon, 2009.

Dictionnaire

REBERT D « Encyclopédie de la gestion et de Management » EGM, éd Dalloz, 1999, paris.

A decorative border resembling a scroll, with a light blue outline and grey shaded areas at the corners and along the left edge, suggesting a rolled-up document.

Annexes

Faculté des sciences économiques, commercial et science de gestion

Département des sciences de gestion

Management des Ressources Humaines

Questionnaire de recherche

Sous le thème

« L'analyse de l'absentéisme »

Nous sommes des étudiants en science de gestion : Option Management des Ressources Humaines, de l'université Abd rahmane Mira. Nous préparons notre recherche au sein de votre entreprise, en vue de l'obtention d'un diplôme en master, nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre à nos questions, d'une manière claire et objective. Nous vous assurons que les informations resteront anonymes.

Nous vous remercions de répondre à nos questions.

Annexe n°1

Questionnaire

❖ *Caractéristiques personnelles :*

1-Sexe :

Féminin

Masculin

2-Age :

Moins de 30 ans

De 30 à 40 ans

De 40 ans et plus

3-Situation matrimoniale :

Célibataire

Marié(e)

Divorcé(e)

4-Niveau d'études :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

5-L'ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

15 ans et plus

6-statut socioprofessionnel :

Exécution

Maitrise

Cadre

Cadre supérieur

❖ ***La vie sociale du salarié et l'environnement de travail :***

7- Lieu de résidence :

Proche

Loin

8-Avez-vous un problème de déplacement ?

Oui

Non

9-Avez-vous l'habitude de faire des retards ?

Souvent

Jamais

Rarement

10-Avez-vous un autre travail ?

Oui

Non

Si oui lesquels.....

11-Est-ce-que votre vie sociale affecte votre vie professionnelle ?

Oui

Non

Si oui justifie.....

❖ *L'absence des salariés :*

12-Avez-vous l'habitude de vous absenter ?

Souvent	<input type="text"/>
Jamais	<input type="text"/>
Rarement	<input type="text"/>

Citez les principales raisons de ces absences.....

13-Durant les 12 mois, avez-vous fait des absences ?

Oui	<input type="text"/>
Non	<input type="text"/>

Si oui combien de jours.....

14- Par rapport à vous collègues vous absences sont-elles :

Inferieures	<input type="text"/>
Similaires	<input type="text"/>
Supérieures	<input type="text"/>

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

Oui	<input type="text"/>
Non	<input type="text"/>

Si oui combien de jours.....

16-Durant votre parcours de travail vos absences sont-elles toujours justifiées ?

Oui	<input type="text"/>
Non	<input type="text"/>

17-Ya-t-il des sanctions en cas d'absences non justifiées au travail ?

Oui	<input type="text"/>
Non	<input type="text"/>

Ces sanctions ont elles eu un impact sur la rédaction de la fréquence de vos absences non justifiées ?

18-Etes-vous motivé par votre travail ?

Oui

Non

Peu

19-Comment trouvez-vous votre travail ?

Non fatigant

Fatigant

Très fatigant

20-Avez-vous déjà fait un accident de travail ?

Oui

Non

21-Est ce que vous stressez dans votre travail ?

Oui

Non

22-Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?

Oui

Non

23-Vos relation avec les collègues sont-elles ?

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

24-Vos relation avec vos supérieures hiérarchique sont-elles

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

Annex n°2

Le guide d'entretien.

- Les dispositifs mis par le responsable de l'entreprise pour diminuer le taux d'absentéisme :

1-De votre point de vue comment définissez vous le phénomène de l'absentéisme ?

2-quelle est la méthode utilisée pour vous communiquez avec les salariées ?

3-Est-ce que les conditions de travail influent sur la présence des salariés ?

4-Comment vous sanctionnez vos salariées en cas des absences répétitives ?

5- Que proposez-vous pour faire diminuer le taux de l'absentéisme au sein de l'entreprise ?

6-Pour améliorer le bien être des salariés quelles sont les solutions utilisées ?

7-Quels sont les mesures préventives mises en disposition ?

A decorative border resembling a scroll, with a light blue outline and grey shaded areas at the corners and along the left edge, suggesting a rolled-up document.

Table des matières

Table des matières

La liste des abréviations

La liste des tableaux

La liste des figures

Introduction	1
Chapitre I : Généralités sur l'absentéisme	4
Section 01 : Notions de base sur l'absentéisme	4
1) Historique et définition	4
1-1) Historique	4
1-2) définition	5
2) Typologies et formes de l'absentéisme	6
2-1) typologies	6
2-1-1) les absences rémunérer	7
2-1-1-1) les congés de maladies	7
2-1-1-1-1) le congé de maladie ordinaire	7
2-1-1-1-2) le congé de longue maladie	7
2-1-1-1-3) le conge a longue durée	
2-1-1-4) les congés pour accident du travail	7
2-1-1-5) les congés pour maladie professionnelle	7
2-1-1-2) les congés liés à la maternité ou à l'adoption	8
2-1-1-3) les absences pour évènement familiaux	8
2-1-2) les absences non rémunérer	8
2-1-2-1) les absences pour convenances personnelles	8
2-1-2-2) le détachement sans solde	8
2-1-2-3) la mise en disponibilité du travailleur	8
2-1-2-4) les congés sans solde à titre exceptionnel	8
2-2) les formes de l'absentéisme	9
2-2-1) l'absentéisme « normal »	9
2-2-1-1) l'absentéisme irréductible	9
2-2-1-2) l'absentéisme autorisé	9
2-2-1-3) l'absentéisme utile	9

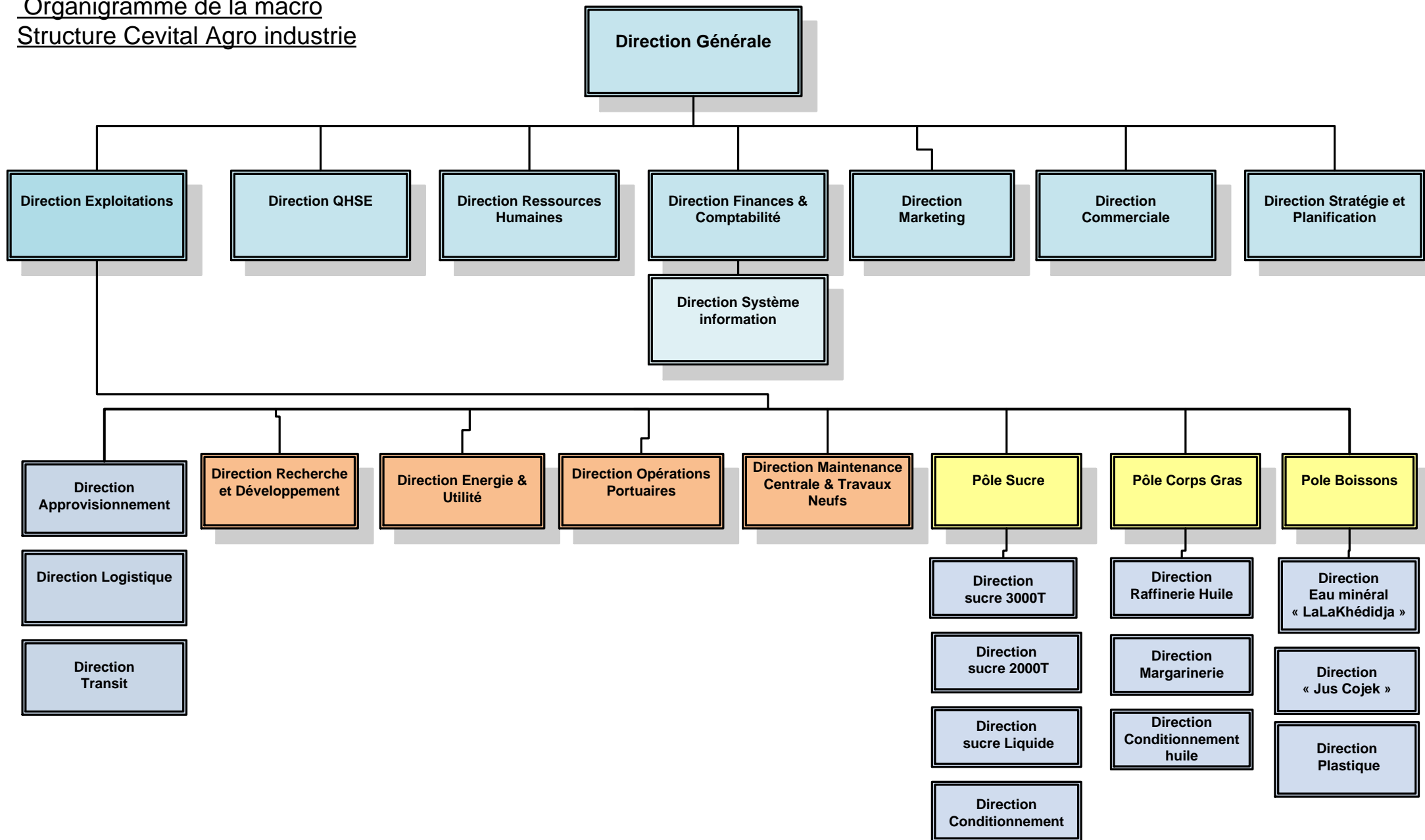
2-2-2) l'absentéisme « moral »	9
2-2-3) l'absentéisme « subi »	10
2-2-4) l'absentéisme « choisi »	10
2-2-5) l'absentéisme « contraint »	10
3) les motifs de l'absentéisme	10
3-1) motif principal	10
3-2) motifs involontaires	11
3-3) motifs volontaires	11
Section 2 : Les théories explicatives de l'absentéisme.....	12
1)la théorie des besoins d'ABRAHAM MASLOW	12
2)la théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG	14
3)la théorie « X et Y »de DOUGLAS Mac Gregor	14
4)la théorie de l'équité de JOHN STACEY ADAMS	15
Conclusion.....	16
Chapitre II : l'absentéisme, réalité du phénomène	17
Section 01 : Les facteurs et impacts de l'absentéisme	17
1)les facteurs de l'absentéisme	17
1-1) les facteurs individuels	17
1-1-1) l'Âge.....	17
1-1-2) l'Ancienneté	18
1-1-3) le Sexe	18
1-1-4) la situation familiale et matrimoniale.....	18
1-1-5) le niveau de formation.....	18
1-2) les facteurs collectifs	19
2) les impacts de l'absentéisme	19
2-1) le côté financier	20
2-1-1) les coûts directs	20
2-1-2) les coûts indirects	20
2-2) le côté social et organisationnel	21
2-3) le côté culturel	21
Section02 : Les causes et solutions de l'absentéisme	22

1)Les causes de l'absentéisme	22
1-1) absentéisme et le temps de travail	22
1-2) absentéisme et nature de la tâche.....	22
1-3) absentéisme et rémunération	23
1-4) absentéisme et engagement.....	23
1-5) absentéisme et précarité de l'emploi	23
1-6) absentéisme et stress au travail	23
1-7) absentéisme et la fatigue.....	24
1-8) absentéisme et manque de motivation	24
2)les conséquences de l'absentéisme	24
3)les différentes solutions possibles	25
1-1) les solutions liées à l'approche individuelle	25
1-2) les solutions liées à l'approche économique.....	26
1-3) les solutions liées à l'approche organisationnelle et psychosociale	26
1-3-1) modifier l'organisation de travail	26
1-3-1) revoir les processus RH.....	26
1-3-3) professionnaliser le management	27
Section03 : Les indicateurs et les instruments de mesure de l'absentéisme	29
1)les indicateurs de l'absentéisme.....	29
1-1) recueillir les données	29
1-2) construire des indicateurs	30
1-3) croiser les données et réaliser des tableaux de bord	30
2) la mesure de l'absentéisme	30
Conclusion	32
Chapitre III : l'analyse de l'absentéisme au sein de l'entreprise CEVITAL	34
Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthode et les techniques utilisées	34
1)présentation de Cevital	34
1-1) l'adhésion aux valeurs du groupe	35
1-1-1) écoute et respect	35
1-1-2) intégrité et transparence	36

1-1-3) solidarité et esprit d'équipe	36
1-1-4) initiative et persévérance	36
1-1-5) courage et engagement et performance	36
1-2) les produits	36
1-3) les différentes directions	39
1-3-1) la direction Marketing	39
1-3-2) la direction des ventes et commerciale	39
1-3-3) la direction système d'informations	39
1-3-4) la direction des finances et comptabilité	40
1-3-5) la direction industrielle	40
1-3-6) la direction des Ressources Humaines	40
1-3-7) la direction Approvisionnements	41
1-3-8) la direction Logistique	41
1-3-9) la direction des silos	41
1-3-10) la direction des boissons	42
1-3-11) la direction Corps Gras	42
1-3-12) la direction Pole Sucre	42
1-3-13) la direction Qualité QHSE	43
1-3-14) la direction Energie et Utilités	43
1-3-15) la direction Maintenance et travaux neufs	43
2) Présentation de la méthodologie de la recherche	43
2-1) la méthode et les techniques utilisées	44
2-1-1) la méthode	44
2-1-2) la technique utilisée	44
2-1-2-1) le questionnaire	44
2-1-2-2) l'entretien	44
2-2) la population de l'étude et l'échantillonnage	45
2-2-1) la population d'étude	45
2-2-2) l'échantillon.....	45
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	45
2-1) analyse de résultat par questionnaire	45
2-1-1) analyse des résultats liées aux caractéristiques personnelles	45

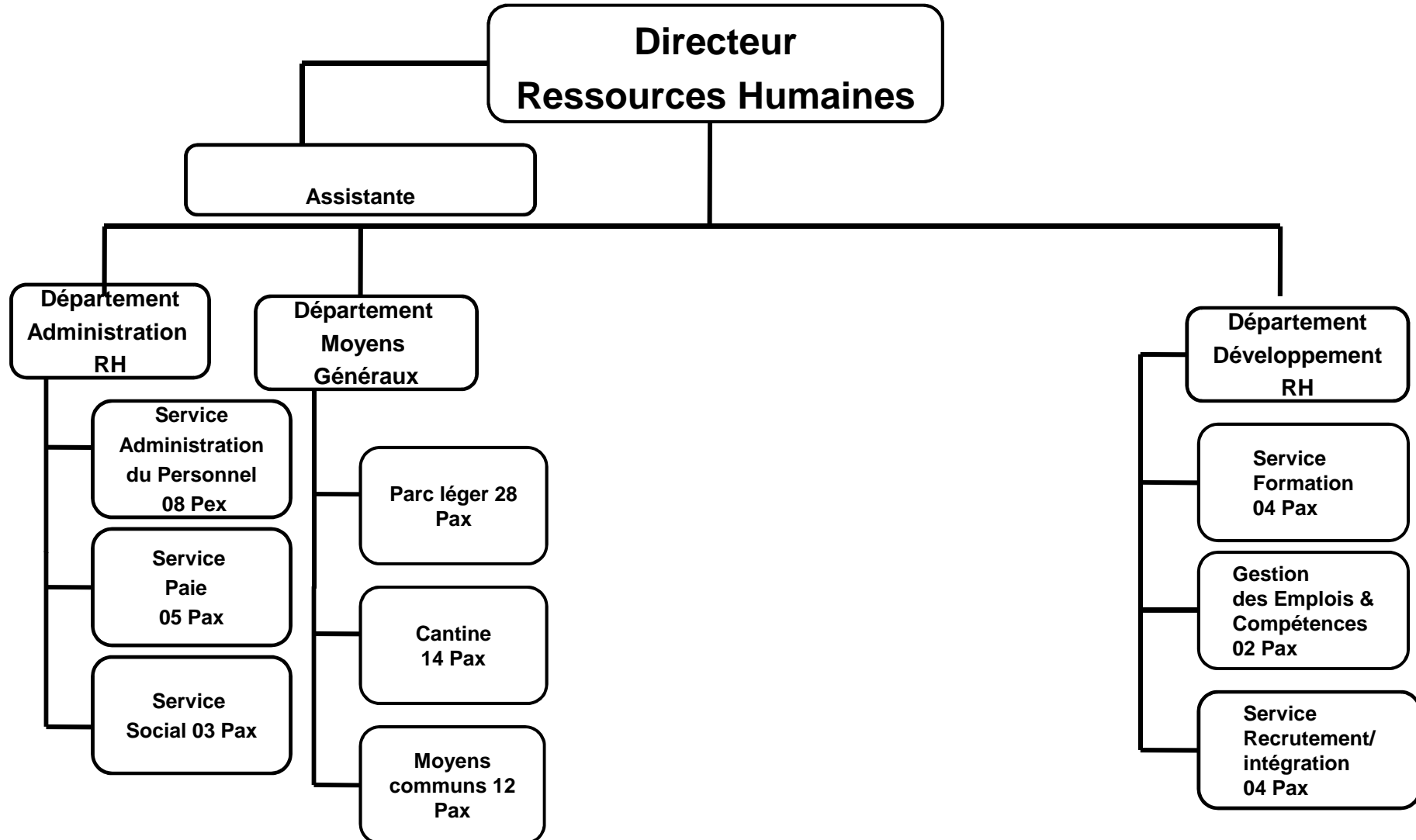
2-1-2) analyse des résultats liés à la vie sociale du salarié et à l'environnement de travail...	48
2-1-3) analyse des résultats liées aux absences des salariées	51
2-2) analyse de l'entretien	58
2-3) synthèse des résultats et vérification des hypothèses	61
Conclusion	62
Conclusion générale	63
Liste bibliographique	64
Annexes.....	66
Annexe01 : questionnaire	66
Annexe 02 : l'entretien	67
Table de matières.....	72

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie





Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Résumé

L'absentéisme est un phénomène hétérogène dont les caractéristiques sont propres à chaque entreprise. Cette recherche traite l'analyse de l'absentéisme au sein de l'entreprise CEVITAL dans l'objectif de comprendre les raisons qui poussent les employés à s'absenter de leurs postes de travail, et connaître les solutions apportées par l'entreprise Cevital à ce problème d'absentéisme.

Notre enquête par questionnaire auprès des salariés nous a permis de conclure que les causes de l'absentéisme à Cevital sont liées à des raisons personnelles et professionnelles : vie familiale, manque de motivation, travail stressant. Le responsable du personnel de l'entreprise a affirmé mettre en place des actions préventives de lutte contre l'absentéisme.

Les mots clés : l'absentéisme, l'absence

Abstract

Absenteeism is a heterogeneous phenomenon whose characteristics are unique to each company. This research addresses the analysis of absenteeism in the CEVITAL company in order to understand the reasons why employees are away from their workplaces, and to understand the solutions provided by Cevital to this absenteeism problem. Our questionnaire survey of employees concluded that the causes of absenteeism in Cevital are related to personal and professional reasons: Family life, lack of motivation, stressful work... The company's staff manager said he was taking preventive action to combat absenteeism.