

UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRADE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Thème

Le phénomène de l'absentéisme au sein

de l'entreprise

**Etude pratique: EURL HAMMOUD BOUALAM
source « ALMA »**

MEMOIRE DE MASTER

Envue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option: Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Réalisé par :

M^rZemouri Hichem
M^rDjedra Fateh

Encadré par:

Mebbarki Hasina

Année universitaire 2014-2015

REMERCIEMENT

Nous remercions en premier lieu le seigneur Dieu, le tout puissant pour ses nombreuses inspirations.

Nos sincères et profonds remerciements à :

❖ Nos familles, pour leur indispensable soutien moral et financier, je sais qu'on a vidé leur poche durant nos études, Merci d'être présent à nos cotés. Ce travail est le leur aussi. Sans oublier notre âme sœur nounous qui nous a aidé et conseillé tout au long de notre travail.

❖ Ma chère femme Nora qui ma toujours était à mes cotes.

Recherche, pour son enthousiasme et sa confiance sans faille. Elle n'a épargné ni son temps ni son énergie dans l'accomplissement de ce travail. Qu'elle trouve ici l'expression de notre gratitude.

❖ Tout le personnel de EURL Alma pour leur façon chaleureuse de nous recevoir et orienter, qui m'ont aidé, conseillé à réalisé ce travail et qui ont fait progresser ma réflexion pour l'accomplir sans oublier notre beau frère Saïd .

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

DÉDICACE

Ce présent travail est le fruit de nos efforts que nous tenons à dédier :

- ❖ A nos très chers parents, en leurs témoigne notre respect et notre reconnaissance pour leur présence qui embellit mon existence et écoute.
- ❖ A nos frères : Raouf , Rahim et Tarek .
- ❖ A nos sœurs : Nora, Fatma, Souhila ,et ma notre belle-sœur kahina .
- ❖ A notre âme sœur qui nous a beaucoup aidé et soutenu.
- ❖ A toutes nos amies : Sara, Badis, Samy, Sofiane, Lyes, Mahdi, Riad, Pipo, Fatah, Morad, Massi .
- ❖ Et en fin qui ma toujours donner d'espoir ma belle femme Nora, qui a était tout pour moi .

La liste des tableaux d'analyse statistique

N°	Les titres des tableaux	Page
01	La répartition de la population d'étude selon le sexe.	63
02	La répartition de la population d'étude selon l'âge.	64
03	La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale.	64
04	La répartition de la population d'étude selon le nombre d'enfants à charge.	65
05	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	65
06	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise.	66
07	La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.	66
08	La relation entre les absences et le statut professionnel.	67
09	La relation entre la satisfaction vis-à-vis du salaire et le statut professionnel.	68
10	La relation entre la satisfaction vis-à-vis des conditions de travail et le statut professionnel.	69
11	La relation entre le plaisir d'accomplir le travail et le statut professionnel.	70
12	L'impact du style de commandement des chefs directs sur leurs relations avec les salariés.	71
13	La relation les avantages sociaux et la satisfaction des conditions dans lesquelles il travaille.	72
14	La relation entre le niveau d'étude et le poste occupé au travail.	73

15	La relation entre les absences des enquêtés et la situation matrimoniale.	74
16	La relation entre les absences des enquêtés et le lieu de résidence.	75
17	La relation entre la satisfaction du salaire et les situations de déplacement.	76
18	La relation entre les congés maladie des enquêtés et les situations matrimoniales.	77
19	La relation entre l'occupation d'un autre travail et la situation matrimoniale des enquêtés.	78
20	La relation entre la nature de la communication de l'entreprise et ses salariées et leurs réclamations au sein de l'entreprise	79
21	La relation entre les absences des enquêtés et les sanctions mises en place par l'entreprise lors de ses absences	80
22	La relation entre les absences des enquêtés et leurs sentiments d'importance dans l'entreprise	81
23	Est-ce que votre entreprise met-elle en disposition des avantages sociaux	82
24	Est-ce que vos horaires de travail sont stables	83

Listes des figures

N°	Titre des figures	Pages
01	La pyramide de MASLOW	20
02	L'influence du sexe sur l'absentéisme.	38
03	Modale de conséquences de l'insatisfaction à l'égard du salaire.	45

Tableau des abréviations

Abréviations	Significations
EURL	Entreprise
CDD	Contrat à Durée Déterminée.
DRH	Directeur des Ressources Humaines.
A. Maitrise	Agent de maitrise.
A. Exécution	Agent d'exécution.

Sommaire

Introduction générale

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

I-1- Les raisons du choix du thème.....	05
I-2- Les objectifs de la recherche.....	05
I-3- La problématique.....	06
I-4- Les hypothèses.....	09
I-5- Définition des concepts.....	10
I-5-1 Travail.....	10
I-5-2 Analyse de travail.....	10
I-5-3-Organisation de travail.....	10
I-5-4-La satisfaction.....	10
I-5-5-l'insatisfaction au travail.....	10
I-5-6-Mode de vie.....	10
I-5-7-Condition de travail.....	11
I-5-8-Dysfonctionnement.....	11
I-6- Méthode et technique de utilisée.....	12
I-6 1- la méthode utilisée.....	12
I-6-2- La technique utilisée.....	12
I-7- L'échantillon	14
I-8- La pré-enquête.....	14
I-9- Le déroulement de l'enquête.....	15

Chapitre II : Absentéisme, états de connaissance

Introduction.....	18
II-01-Section 01: Définitions de l'absentéisme.....	19
II-01-1- Les différentes terminologies du concept absentéisme.....	19
II-01- 2- Le choix lexical pour présenter les absences en entreprise.....	21
II-01-3- Les composantes de l'absentéisme.....	22
II-01-4- Les formes de l'absentéisme.....	23
II-01-4-01- l'absentéisme « normal ».....	23
II-01-4-02- Il existe un absentéisme irréductible.....	23
II-01-4-03- Il existe un absentéisme autorisé	23

II-01-4-04-II existe un absentéisme util	24
II-01-4-05- L'absentéisme « moral »	25
II-01-4-06- L'absentéisme « subi »	25
II-01-4-07- L'absentéisme « choisi »	25
II-01-4-08- L'absentéisme « contraint »	26
II-01-5- Les instruments de mesure du taux d'absentéisme.....	26
II-Section 02: Les théories explicatives de l'absentéisme au travail.....	28
II-02-1- La théorie de besoins d'ABRAHAM MASLOW.....	28
II-02-2- La théorie « hygiène et motivation » de HERZBERG.....	31
II-02-3- La théorie « X et Y » de DOUGLAS MAC GREGOR.....	32
Chapitre III : Absentéisme, réalité du phénomène	
Introduction	35
III-Section 01 : Eventail des causes et des conséquences de l'absentéisme.....	36
III-01-1- Les facteurs générateurs de l'absentéisme.....	36
III-01-1-1- Facteurs sociodémographiques.....	36
III-01-1-2- Facteurs organisationnels.....	40
III-01-1-3- Facteurs relatif à l'emploi.....	42
III-01-1-4- Facteurs relatifs aux politiques de gestion de l'absence.	47
III-01-2- Etats de santé, origine de l'absentéisme au sein de l'entreprise.....	48
III-01-2-1-Les abus, mythe ou réalité.....	48
III-01-2-1-1- Origines de l'absence d'après les salariés.....	49
III-01-2-1-2- Les abus sont une réalité.....	50
III-01-2-1-3- Les professionnels de l'absentéisme.....	50
III-01-2-1-4- L'abus ; une notion plus complexe qu'elle en a l'air...	51
III-01-2-1-5- La maladie ; notion à préciser.....	51
III-01-2-2-L'arrêt, indicateur de santé au travail.....	53
III-01-2-2-1-Le travail et la santé.....	53
III-01-2-2-2-Le travail et ses effets indirects sur la santé.....	54
III-01-2-2-3-Les impacts du phénomène de l'absentéisme.....	54
III-01-3- Les impacts du phénomène de l'absentéisme.....	54
III-01-3-1- Répercussion de l'absentéisme sur l'entreprise.....	54
III-01-3-2- Répercussion de l'absentéisme sur le côté social.....	55
III-02-Section 02 : Eventail des solutions de lutte contre l'absentéisme.....	56
III-02-1- Cinq principes pour répondre à l'absentéisme.....	56
III-02-1-1- Interroger ses propres réflexes.....	56
III-02-1-2- Adapter la repense au contexte de l'entreprise.....	56
III-02-1-3- Prévenir l'absentéisme.....	57
III-02-1-4- Ne pas banaliser les absences.....	57
III-02-1-5- Avoir en permanence en tête la question de la motivation.....	57

III-02-2- Les commandements primordiales contre l'absentéisme.....	58
III-02-2-1- Se focaliser sur certains types d'absences.....	58
III-02-2-2- Agir sur le long terme.....	58
III-02-2-3- Adopter une réflexion en amont à l'investissement consenti..	58
III-02-2-4- Adopter une bonne communication.....	59
III-02-2-5- Mobiliser tous les acteurs de l'entreprise.....	59
III-02-2-6- Evaluer l'efficacité du plan d'action dans la durée.....	59

Partie pratique

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

Introduction.....	60
IV-01- Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	61
IV-01-1- Présentation de la direction générale Générale : E U R L HAMOUD BOUALEM, « source alma ».....	61
IV-01-2- Historique de l'entreprise :	61
IV-02-Section 02 : Analyse et interprétation des données et vérification des hypothèses.....	63
IV-02-01- Les caractéristiques personnelles des enquêtés.....	63
IV-02-02- Analyses et interprétation des données.....	67
IV-02-02-1-La première hypothèse.....	67
IV-02-02-2-La deuxième hypothèse.....	74
IV-02-02-3-La Troisième hypothèse.....	79
IV-02-01- Vérification des hypothèses.....	83
IV-02-01- 1-la1 ^{er} hypothèse	83
IV-02-01- 2-la 2 ^{eme} hypothèse	84
IV-02-01- 3- la 3 ^{eme} l'hypothèse.....	85

Conclusion générale

Résumé

La liste bibliographique

Table des matières

Introduction générale

Quelle que soit l'entreprise, l'absentéisme est un sujet de plus en plus présent. En effet, il a un impact sur le processus de production, mais aussi sur la main-d'œuvre qui falloit supporter la répartition de la surcharge de travail.

L'absentéisme en entreprise fait partie du quotidien des salariés. Cauchemar pour les managers, obligés de réorganiser la charge de travail, source de démotivation pour les collègues. L'absentéisme apparaît on est fait comme un phénomène hétérogène dont les caractéristiques sont propres à chaque organisme. La durée des arrêts de travail, leurs justifications, leurs fréquences définissent des types d'absentéisme très différents et contre les qu'elles qui ne lutte pas de la même manière.

En effet, grandes ou petites, toutes les entreprises réclame que l'absentéisme, est un phénomène sociale ; entraine un dysfonctionnement pour l'organisation et tous le personnel. Par extension, il est utilisé pour désigner le phénomène des absences au travail. Alors on parle de «statistiques d'absentéisme » ou de «taux d'absentéisme ».

Le phénomène de l'absentéisme trouve son intérêt principal dans les impacts qu'il génère d'une manière parfaite dans l'organisation, sur les salariés que sur la société toute entière. L'absentéisme constitue donc une problématique majeure pour les services des ressources humaines, et mettre en place des actions correctives qui deviennent vital pour leur niveau économique, le bon fonctionnement, et la qualité du service rendu ou bien des produits mis en disponibilité des clients.

Sans oublier de vérifier les résultats obtenus suite à une mise en place des dispositifs de lutte contre l'absentéisme.

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

• **La partie théorique:** contient trois chapitres qui se résument comme suit :
Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique de notre recherche, il contient: les raisons du choix du thème, l'objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisées. Le deuxième chapitre porte sur l'absentéisme et les états de connaissance à ce sujet, et traite deux sections, dont la première porte sur les définitions de l'absentéisme, la seconde sur les théories explicatives de ce phénomène. Et pour ce qui est de ce qui concerne le troisième chapitre, il est intitulé absentéisme réalité du phénomène, est constitué de deux sections, dont la première porte sur les causes et les conséquences de l'absentéisme, la deuxième c'est sur les solutions adéquates à tout plan d'action.

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

La première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième va se tourner vers l'analyse et l'interprétation des données ainsi que la vérification des trois hypothèses et finira par une brève conclusion.

partie
théorique

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de la recherche

I-1- Les raisons du choix du thème:

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

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

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

I-2- Les objectifs de la recherche :

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

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

- ✓ Comprendre les causes réelles des absences des salariés souvent répétées dans leur lieu de travail.
- ✓ Chercher sur leur satisfaction professionnelle, relation socioprofessionnelle et leur mode de vie qui peuvent avoir une influence sur leur travail et par conséquent sur leur taux d'absentéisme.
- ✓ Savoir à quel niveau est estimé le taux de l'absentéisme dans l'entreprise ALMA

I-3- La problématique :

Aujourd'hui l'entreprise est perçue et jugée sur plusieurs volets; à savoir de la performance, la flexibilité et la productivité, pour atteindre ces caractéristiques, l'entreprise fait recourir à plusieurs moyens humains qui jouent un rôle fondamental d'où l'obligation d'accorder une grande importance à la fonction des ressources humaines ; qui fait face aux plusieurs phénomènes au sein de l'entreprise qui sont la démotivation, la non satisfaction qui enjoint (mènent) à l'absentéisme.

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

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

Ce phénomène gagne de l'espace dans les lieux de travail et occupe une préoccupation dans l'esprit des dirigeants des entreprises. Dans le langage habituel, l'absentéisme est synonyme d'absence et en particulier d'absence au travail, mais pour nous il est le résultat de plusieurs facteurs comme la maladie, le stress, l'insatisfaction vis-à-vis du travail et de ses conditions, et souvent l'intensification

⁽¹⁾ SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd Berti, Alger, 2007, P 281

des taches qui peuvent expliquer une absence liée à la pénibilité du travail (horaires atypique) sans oublier la situation familiale de l'employé etc.⁽²⁾

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

L'absentéisme apparait en effet comme étant hétérogène dont les caractéristiques sont propres à chaque entreprise. Il n'est plus comme le simple reflet de l'état de santé d'une population mais encore de son bien être que ça soit à l'intérieur ou à l'extérieur d'une firme. Du coté interne, lorsque les conditions de travail sont pénibles avec des conséquences très significatives en termes de fatigue physique et de santé ; un environnement polluant, toxique ou encore source de chaleur ou de bruit « la mesure de l'interprétation des résultats sont délicates ». ⁽³⁾

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

⁽²⁾ ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, éd Economica, Paris, 1996, P : 22.

⁽³⁾ SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, Opcit, P : 281.

En Algérie, selon une enquête d'opinion réalisée le second trimestre 2011 par l'office nationale des statistiques (ONS) auprès de 340 entreprises publiques et 400 privées, le taux d'absentéisme reste supérieure durant le deuxième trimestre 2011 par rapport au précédent selon près de 24% des chefs d'entreprise publique et 20% de ceux qui du privé.

Quant aux industries algériennes, l'absentéisme est considéré comme étant leur bête noire. Pour ainsi, un sujet d'actualité, et ce, en raison du fait qu'il prend de l'ampleur que ça soit dans les usines, les entreprises et beaucoup plus dans les administrations. Selon l'énoncé de l'article apparu dans le journal EL WATAN le 29 octobre 2012, au moment même où le nouveau gouvernement envisage la promotion de nouveaux investissements productifs au moyens de couteuses incitatives, des milliers d'actifs industriels se meurent sous effets conjugués de l'absentéisme.

Effectivement, beaucoup de citoyens algériennes trouvent des ruses et des subterfuges pour justifier leurs absences au travail. L'excuse la plus répondue est la meurt d'un parent ou d'un proche ou la maladie des parents, des enfants ou du conjoint. Présentés comme justification pour éviter les retenues sur le salaire. Dans un article publié sur internet le 31/10/2012 //un directeur adjoint d'une société algérienne tue ses parents et ses proches pour justifier ses absences au travail. Ce dernier qui s'absentait souvent a commencé la première fois par annoncer le décès de sa mère, puis son père ensuite une liste d'oncles et tantes, des cousins etc...

Ce phénomène d'absentéisme prend donc de l'ampleur de plus en plus au sein des organisations, et la désorganisation causée par ce phénomène social qui pollue le monde industriel mène de plus en plus l'outil national de production de production vers le bas. Et par conséquent au cours des recherches déjà faites nous essaierons de mieux appréhender le concept de l'absentéisme, de son

influence sur l'entreprise et son personnel, autrement dit de dévoiler les raisons professionnelles et sociales et individuelles puis les attitudes des responsables vis-à-vis de ce phénomène.

Durant cette étude qui comprend une période en immersion, nous essayerons de décrypter l'environnement des salariés de l'entreprise ALMA afin de pouvoir répondre aux différents questionnements évoqués lors de cette problématique:

*Quels sont les causes de l'absence des salariés de l'entreprise ALMA au travail ?

*Quelles sont les dispositifs de lutte adoptés par cette entreprise face au phénomène d'absentéisme ?

I-4- Les hypothèses :

1-L'insatisfaction professionnelle des salariés mène à l'absentéisme au sein de l'entreprise.

2- La vie sociale des employés influence sur le taux de leurs absences au sein de l'entreprise.

3-Les dispositions (transport, avertissement, primes...) mises par les responsables de l'entreprise pour diminuent le taux d'absentéisme.

I-5- Définition des concepts :

I-5-1 Travail :

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

I-5-2 Analyse de travail :

« Les relations au travail englobe les relations entre collègues, relations avec les supérieurs, relations avec les subordonnées, climat de travail, réseaux de relations formelle et informelle, etc.

I-5-3-Organisation de travail :

« L'organisation de travail est un ensemble d'activité ayant pour but d'aménager le travail afin d'augmenter la productivité sans nuire au bien-être du travailleur et de fournir aux consommateurs d'avantage de biens à paix moindre.

I-5-4-La satisfaction :

- « Esprit de quelqu'un dont les besoins, les désirs et les souhaits sont satisfaits. » ⁽²⁾

- Selon LOCK : « La satisfaction est un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente, ou d'un désir »

I-5-5-L'insatisfaction au travail :

- L'insatisfaction au travail est définie par **LOCK** comme « un état émotionnel négative ou plaisant résultant de l'évolution faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. » ⁽³⁾

I-5-6-Mode de vie :

« En général, il fait référence à une combinaison de caractéristique que l'étude sociologique établit comme spécifique de comportements d'un groupe

⁽¹⁾ GRAWITZ Madeline, *Lexique des sciences sociales*, 7^{ème} ed, Dalloz, Paris, 1999, P : 408.

⁽²⁾ Ibid. ,P

⁽³⁾ NORBERT Sillamus, *Dictionnaire de sociologie*, éd Larousse, Paris, 1999, P : 125.

social donnée. La façon de dépenser son revenu, la nature des activités de subsistance et l'emploi de son temps libre, la forme et le rythme de fréquentations constituent un ensemble de traits susceptibles d'identifier une population. »⁽¹⁾

I-5-7-Condition de travail :

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

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

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

I-5-8-Dysfonctionnement :

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

⁽¹⁾ BOUDON Raymond et autres, Dictionnaire de sociologie, éd Larousse, Paris, 2003, P : 153.

⁽²⁾ JEAN PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} éd, Armand Colin, Paris, 2002, P : 168.

⁽³⁾ Ibid, P : 158.

I-6 -La méthode et la technique utilisée :

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

I-6 1- la méthode utilisée :

Rappelons que notre problématique de recherche vise à mesurer le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type quantitative, nous avons adopté par la méthode quantitative en référence à nos hypothèses en vue de chercher la/les mesure (s) du taux d'absentéisme et les facteurs réels d'un tel fait social. Nous avons choisis cette méthode car, elle est déterminée par la nature du thème et les objectifs visés, elle est par définition un moyen de parvenir à un aspect de la réalité, Cette méthode nous permettra aussi de quantifier nos résultats pour ensuite leurs donner une explication sociologique.

I-6-2- La techniques utilisée:

En ce qui concerne la technique, nous pouvons dire qu'en termes de stratégie de recherche, nous sommes devant une technique quantitative, car nous sommes en train d'opter pour une approche de caractère « extensive ».

Pour le recueil de données quantitatives de Questionnaire des questionnaires ont été administrés aux salariés de la Earl alma.

Pour les modèles des questions utilisées, elles sont toutes fermées.

« Questions obligeant l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies. »¹, dont on distingue deux sortes de questions fermée utilisées :

⁽¹⁾ ANGERS Maurice, opcit, P : 181.

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

Notre questionnaire a une totalité de 32 questions, regroupé en cinq (05) axes :

Axe N°01 : Les caractéristiques personnelles.

Axe N°02 : La satisfaction professionnelle.

Axe N°03 : Les relations socioprofessionnelles.

Axe N°04 : La vie sociale.

Axe N°05 : L'absentéisme au travail.

Axe N°06 : les dispositifs de lutte face l'absentéisme.

I-7-L'échantillon:

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

La population-cible de notre étude a été l'ensemble de la population mère de l'entreprise ALMA qui comporte 80 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles mise à part deux (02) et seuls responsables de cette entreprise.

I-8- La pré enquête :

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours à la pré enquête qui s'est déroulée durant le mois de février 2015, pendant une semaine. Une phase très importante dans toute recherche, ayant pour objectif de découvrir le terrain et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que de recueillir les informations afin de choisir les techniques adéquates pour notre enquête. Cependant, c'est au cours de cette période qu'on a pu cerner notre thème, vérifier nos hypothèses et par la suite on a testé notre questionnaire sur 80 employés de différentes catégories socioprofessionnelles.

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

⁽¹⁾ ANGERS Maurice, opcit, P : 226.

En somme, on peut dire que cette première phase, nous a permis de se familiariser avec le milieu de travail et le personnel de ALMA et gagner leur confiance.

I-9- Le déroulement de l'enquête

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

L'enquête du terrain s'est déroulée durant une période de (02) mois – du 18 février 2015 jusqu'au 23 avril 2015 – où 80 questionnaires ont été distribués sur la totalité des salariés de ALMA.

Chapitre III :

Absentéisme, états de connaissances

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

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

BOUVARD Philippe

Introduction

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

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail, éd Afnor, Paris, 2009, P : XVI.

Section 01 : Définitions de l'absentéisme

1- Les différentes terminologies du concept absentéisme

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

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

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

- « L'absence correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus ». ⁽¹⁾
- « L'absentéisme, lui, désigne un phénomène collectif (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail) est une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale (le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise. En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise. » ⁽²⁾

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 181.

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

Historiquement, l'absentéisme a été perçu comme « une tactique ouvrière » pour défier la direction, par Pierre DUBOIS, ou comme « l'expression de conflits ou de stress propres à l'individu » selon JONES et NICHOLSON. Le phénomène serait alors lié aux salariés absents, qui s'expriment par leur comportement, à savoir leur non présence.⁽¹⁾

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

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

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

⁽¹⁾ <http://www.memoireonline.fr> (le 25/04/2013 à 10H45).

⁽²⁾ VATTEVILLE E, **Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, éd Economisa, Paris, 1985, P : 68 .

Nous les qualifierons, pour simplifier d'arrêt volontaire. »⁽¹⁾

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

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

2- Choix lexical pour présenter les absences en entreprise

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

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

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

⁽¹⁾ VATTEVILLE E, opcit, P : 76.

⁽²⁾ THENENHAUS M, méthodes statistiques en gestion, éd Dunod, Paris, 1994, P : 163.

⁽³⁾ Ibid, P : 180.

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

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

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

3- Les composantes de l'absentéisme

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 02.

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

4- Les formes de l'absentéisme

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

4-1 l'absentéisme « normal » :

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

4-1-1 Il existe un absentéisme irréductible

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

4-1-2 Il existe un absentéisme autorisé

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

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

4-1-3 Il existe un absentéisme utile :

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

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

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

4-2 L'absentéisme « moral » : ⁽¹⁾

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

4-3 L'absentéisme « subi » :

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

4-4 L'absentéisme « choisi » :

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 11.

4-5 L'absentéisme « contraint » :

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

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

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

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

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

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

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

⁽¹⁾ PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004, P : 103.

⁽²⁾ PAILLE Pascal, opcit, P : 103.

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absences (ou d'heures) pendant un période x}}{\text{Nombre de jours théoriques (ou d'heures) pendant la même période}}$$

- La durée moyenne des absences :⁽¹⁾

$$\frac{\text{Heures d'absences}}{\text{Effectifs moyens}}$$

- La fréquence des absences :⁽²⁾

$$\frac{\text{Nombre d'absences}}{\text{Effectifs moyens}}$$

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 166.

⁽²⁾ Ibid, P : 166.

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

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

1- La théorie de besoins d'ABRAHAM Maslow

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

Selon MASLOW, les forces primaires sont innées, même s'il est possible de leur apprendre. Ces forces sont liées à des besoins de nature physiologique « qui sont des pulsions instinctive à satisfaire en premier dans toute organisation.⁽³⁾» Et ont axées sur la survie. Elles comprennent des appétits fondamentaux tels que la faim, soif etc. Les forces secondaires, par contre, ne

sont pas innées, mais acquises par la voie de la connaissance ; elles peuvent, dans une certaine mesure, être déterminées par la culture. Elles comprennent des besoins tels que la sécurité qui se manifeste par le désir d'être protégé contre les risques et la peur ou des exigences relatives à une structure, à un appareil législatif et à un ordre organisées. On peut aussi y ranger des besoins affectifs, le sentiment d'appartenir à un groupe ou le besoin de s'identifier avec celui-ci.

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

⁽²⁾ FENOUILLET Fabien, **La motivation**, éd Dunod, Paris, 2003, P : 87.

⁽³⁾ BREARD Richard – PASTOR Pierre, **De l'individu à l'équipe (techniques et outils de management)**, éd Liaison, 1999,

P : 121. Lieu non cité.

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

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

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

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

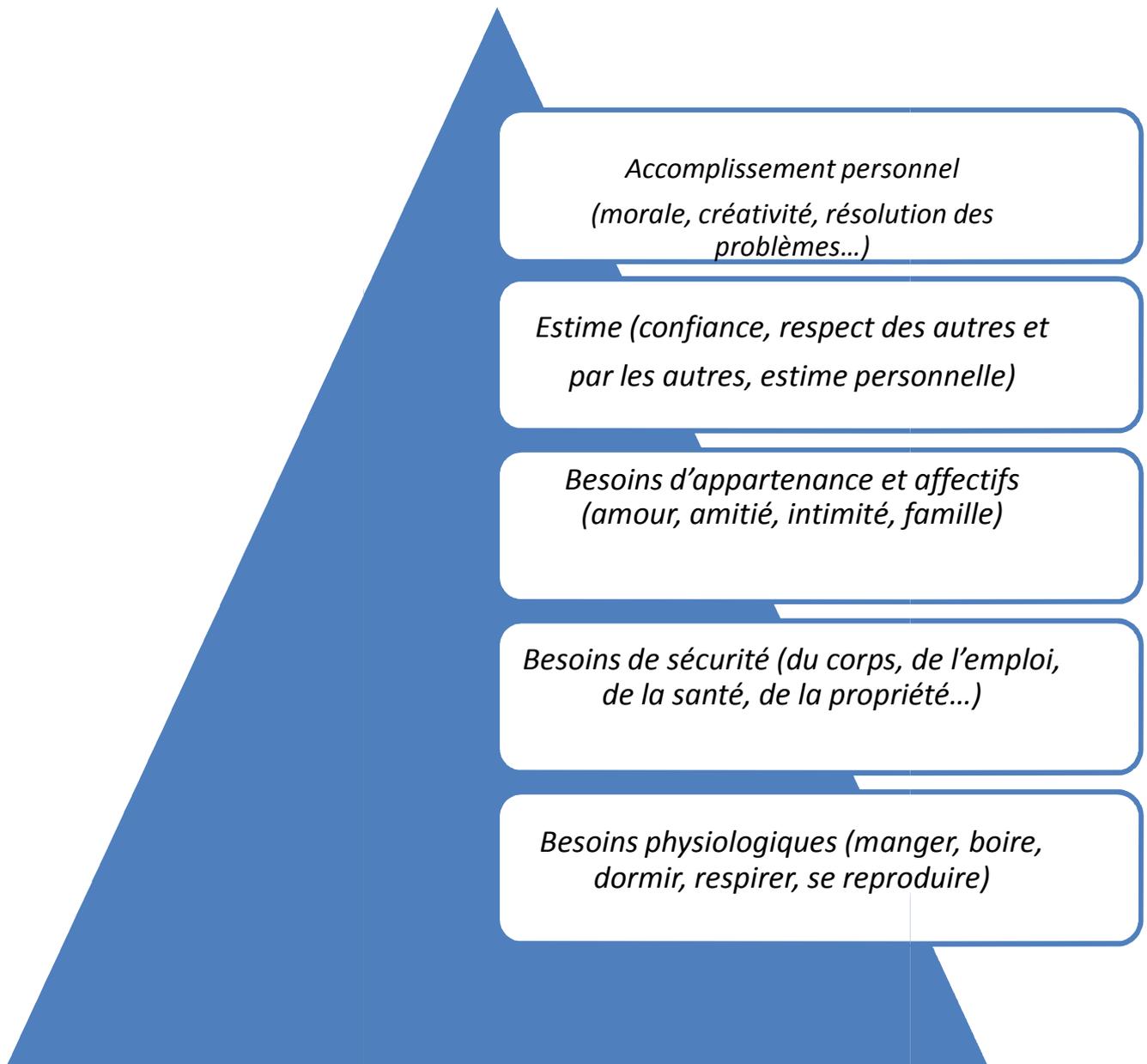


Figure N° 01 : Pyramide des besoins d'ABRAHAM MASLOW ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ PLANE Jean-michel, opcit, P : 39.

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

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

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.» ⁽²⁾

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

⁽¹⁾ Fraser T.M, opcit, P : 26-27.

⁽²⁾ AGUILAR Michael, L'art de motiver, éd Dunod, Paris, 2009, P : 41.

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

3- La théorie « X et Y » de DOUGLAS Mac Gregor:⁽¹⁾

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

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

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

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

⁽¹⁾ PLANE Jean-michel, opcit, P : 40.

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

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

⁽¹⁾ 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.

⁽¹⁾ PLANE Jean-michel, opcit, P : 40.

Chapitre III :

Absentéisme, réalité du phénomène

Introduction

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

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

Pour MONNEUSE Denis, « la réussite d'un plan d'action dépend certes du contenu des mesures adoptées, mais aussi de leur mise en place, c'est-à-dire de la capacité de la direction des ressources humaines à mobiliser et à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'elles »⁽¹⁾.

Et pour cela, il a proposé cinq principes et un ensemble de commandements que chaque DRH ou managers se doit de suivre pour mettre fin à l'absentéisme.

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, l'absentéisme au travail (de l'analyse à l'action), éd; afnor, paris, 2009, P : 147.

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

1- Les facteurs générateurs de l'absentéisme

1-1 Facteurs sociodémographiques :

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

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

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

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

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P 87.

⁽²⁾ halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf (le 10/12/2012 à 13H00).

De nombreuses études ont démontré l'influence du sexe des employés sur leurs Comportements au travail, on trouve :¹

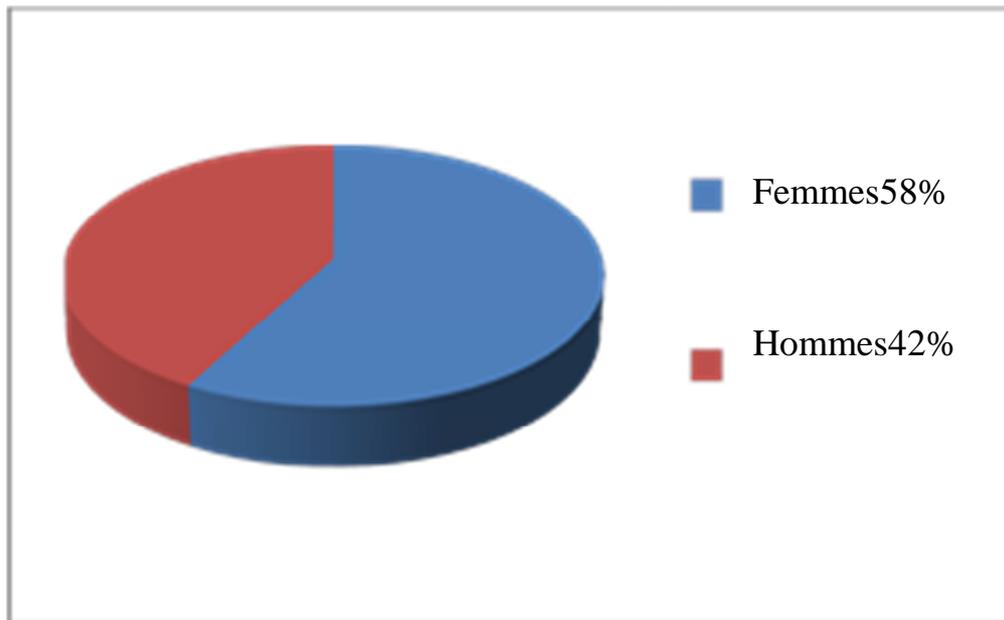
Vancauwelart et Cornietti (1975) indiquent que d'une façon générale, l'absentéisme moyen du personnel féminin est plus élevé que celui des hommes. Pour Jardillier et Bauduin (1984), d'après les résultats de l'enquête réalisée en Février 1978 dans la région parisienne, les femmes s'absentent incontestablement plus que les hommes.

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

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

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

⁽¹⁾ halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf (le 10/12/2012 à 14H11).

Figure N° 02 : L'influence du sexe sur l'absentéisme.

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

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

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

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

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 90.

⁽²⁾ Ibid, P : 91.

1-2 Facteurs organisationnels :

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

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

⁽¹⁾ DE COSTER Michel, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, De Boeck Université, Paris, 1999, P : 53-58.

L'agriculture a conservé la meilleure fiche de présence au travail pour l'ensemble de la période. Ces différences seraient en partie imputables au contenu de la tâche. ⁽¹⁾

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

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

⁽¹⁾ http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS_FR_new.htm. (le 21/01/2013 à 12H13).

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

⁽³⁾ VATTEVILLE E, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, éd Economica, Paris, 1985, P : 31.

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

1-3 Facteurs relatif à l'emploi :

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

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

⁽¹⁾ FRASER T.M, Opcit, P : 18.

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

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

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

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

⁽¹⁾ FRASER T.M, Opcit, P : 21.

⁽²⁾ http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=26951597 (le 21/01/2013 à 12H15).

⁽³⁾ FRASER T.M, opcit, P : 25.

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

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

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

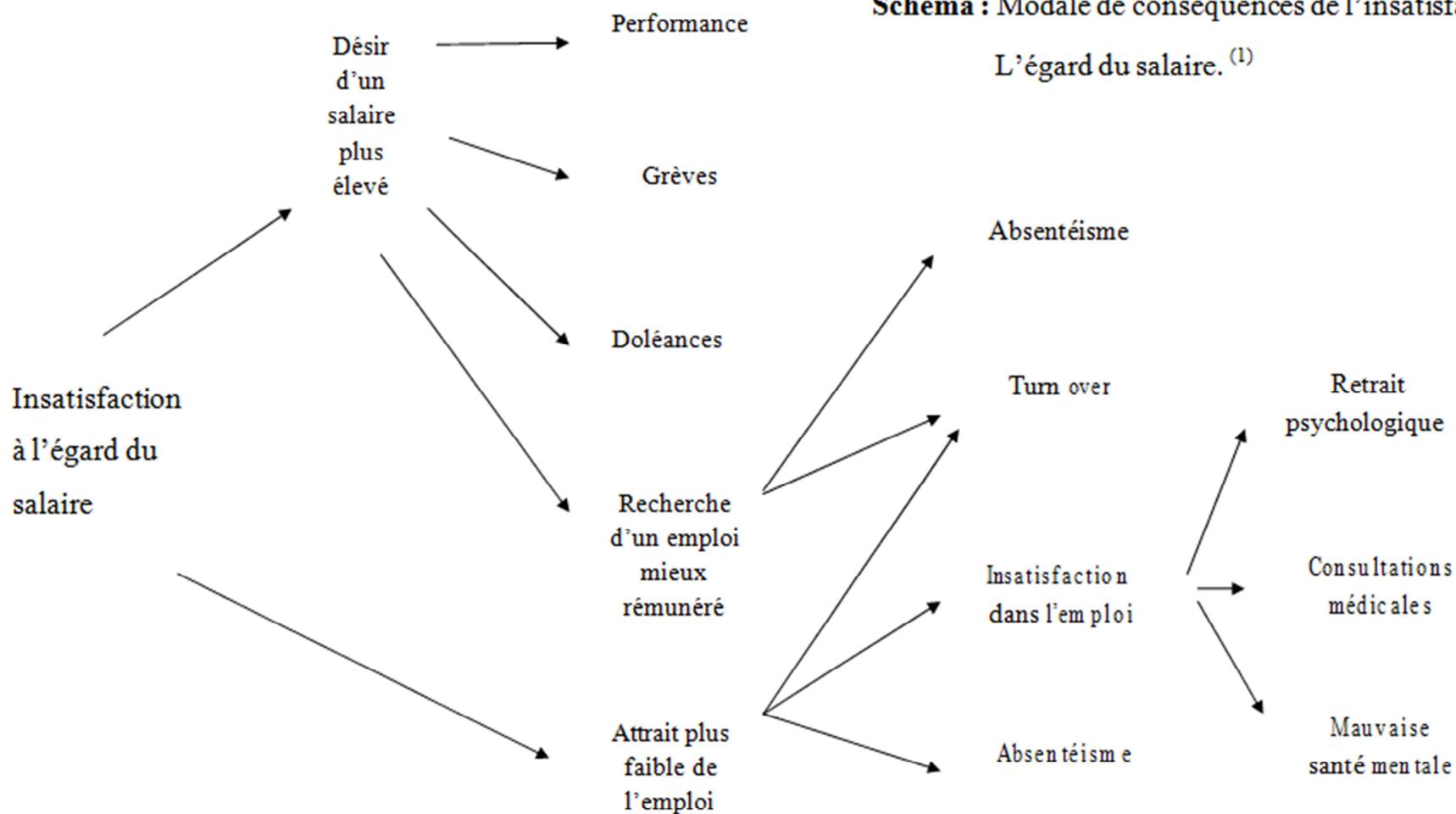
En effet, un travailleur qui éprouve de la satisfaction dans son milieu de travail est généralement caractérisé par le fait que les bénéfices qu'il retire de son activité professionnelle et les efforts qu'elle lui coûtent, est une marge qu'il estime suffisante dans les circonstances de sa vie actuelle.

⁽¹⁾ FAYOL Henri, Administration industrielle et générale, éd ENAG, Paris, 1990, P : 42.

⁽²⁾ LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} éd Lextenso, 2011-2012, P : 03.
Le lieu non cité.

⁽³⁾ ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, éd Economica, Paris, 1996, P : 24.

Schéma : Modale de conséquences de l'insatisfaction à l'égard du salaire. ⁽¹⁾



¹Patrice ROUSSEL, opcit, P: 26.

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

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

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

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

⁽¹⁾ VATTEVILLE E, opcit, P : 57.

⁽²⁾ DE COSTER Michel, opcit, P : 244.

⁽³⁾ MONNEUSE Denis, oopcit, P : 103.

⁽⁴⁾ FRASER T.M, opcit, P : 26.

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

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

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

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

Cette approche de l'absentéisme comprend trois axes de recherches :⁽⁵⁾

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, op.cit., P : 94.0

⁽²⁾ Ibid., P : 94.

⁽³⁾ DE COSTER Michel, op.cit., P : 251.

⁽⁴⁾ Ibid., P : 251.

⁽⁵⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 96.

L'absentéisme. Il est¹ à noter que la permissivité organisationnelle face aux absences (le degré de tolérance de l'organisation face à un comportement d'absence) a un effet positif sur l'absentéisme (Winkler, 1980 ; Rhodes et Steers,

1981 ; Poppen et Belohlav, 1982 ; Brooke, 1986 ; Brooke et Price, 1989 ; Dalton et Mesch, 1991). Un autre courant de pensée minimise toutefois l'effet des politiques organisationnelles sur l'absentéisme. Pour Rhodes et Steers, les politiques organisationnelles ne feraient qu'affecter la perception qu'a le travailleur vis-à-vis le coût d'être et par conséquent modifierait sa motivation à être présent.⁽²⁾

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

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

2-1 Les abus, mythe ou réalité : ⁽³⁾

L'existence d'abus massifs constitue une croyance largement partagée, et ce, parmi les managers et les DRH, ainsi que chez les salariés. A titre d'illustration, on cite que : - Soit les arrêts sont assimilés à des fraudes généralisées des salariés fainéants, profitant du système et contribuant largement au creusement du trou de la sécurité sociale.

⁽¹⁾ halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf (le 10/12/2012 à 15H11).

⁽²⁾ http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow. (le 14/03/2013 à 09H06).

⁽³⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 53.

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

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

2-1-1 Origines de l'absence d'après les salariés ⁽¹⁾

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

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 54.

2-1-2 Les abus sont une réalité :¹

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

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

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

2-1-3 Les professionnels de l'absentéisme :⁽²⁾

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

Une des principales motivations des faux arrêts maladie est d'avance la Construction de sa maison, et par conséquent, l'une des meilleures façons de lutter contre ces fraudes serait de faire le tour des maisons individuelles en

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 54.

⁽²⁾ Ibid, P : 55.

construction.

Notant que, certains se font prendre à leur propre piège lorsqu'ils viennent rendre visite à leurs collègues. Il arrive parfois qu'ils viennent les voir à midi avec un bandage à la jambe et des béquilles, mais qu'ils oublient ces dernières au moment de rentrer chez eux !

2-1-4 L'abus ; une notion plus complexe qu'elle en a l'air : ⁽¹⁾

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

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

2-1-5-La maladie ; notion à préciser : ⁽²⁾

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 63.

⁽²⁾ Ibid, P : 63.

catastrophique.

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

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

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

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

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

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

⁽¹⁾MONNEUSE Denis, opcit, P : 65.

visibles, ce qui fait que le diagnostic est mal aisé.

2-3 L'arrêt, indicateur de santé au travail : ⁽¹⁾

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

2-3-1 Le travail et la santé :

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

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

Des études décrivant les effets du stress sur les absences et la santé des travailleurs ont belle et bien existé, ayant une influence directe sur les absences de courte durée sans, toutefois, affecter nécessairement la santé. Pour ce qui est des absences moyenne et longue durée, la santé intervient dans l'enchaînement causal entre le stress et l'absence. Des sondages sur la catégorie des cadres ont été effectués, les résultats sont les suivants : 23 % des sondés ont déclaré avoir eu des arrêts maladie à cause du stress : rarement pour 16 %, de temps en temps pour 6 % et souvent pour 1 %.

Cependant, les managers quant à eux, évoquent souvent les raisons

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 69

personnelle, le hors travail.

2-3-2 Le travail et ses effets indirects sur la santé :

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

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

2- Les impacts du phénomène de l'absentéisme :

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

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

L'absence au travail inflige des coûts à l'organisation, qui peuvent se traduire principalement par des pertes de productivités et de revenus, une augmentation des frais administratifs de la gestion du personnel et un accroissement des coûts de main-d'œuvre, de cela, on trouve que le phénomène de l'absentéisme génère un coût de dysfonctionnement et un coût de remplacement.⁽¹⁾

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

⁽¹⁾ http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow. (le 14/03/2013 à 11H04.

⁽²⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 37.

- l'augmentation à terme du budget de prévoyance et de santé.
 - le paiement du délai de carence, un complément du salaire par rapport aux indemnités journalières.
 - la gestion de l'absentéisme par un sureffectif structurel. Comme elles peuvent être des coûts indirects : ⁽¹⁾
 - la désorganisation interne, surtout liée à l'absentéisme perlé, c'est-à-dire la répartition d'absences d'absence de courte durée.
 - la baisse de la production ainsi que celle de la qualité des services et des produits : la qualité du produit provient souvent de la qualité de vie et de la motivation de ceux qui le façonnent.
 - les retards de livraison (pénalités, insatisfaction des clients, image de l'entreprise...).
 - les coûts de gestion administrative des absents et des remplacements, le suivi des absences et des moyens de remplacements (formation, recrutement, ...).
- L'absentéisme génère donc un coût de dysfonctionnement et un coût de remplacement qui constituent des coûts financiers.

3-2 Répercussion de l'absentéisme sur le côté social:

Le phénomène de l'absentéisme n'a pas seulement de conséquence sur l'employeur mais aussi sur le côté social, à travers la charge pour l'état en tant qu'employeur et le coût du système de protection sociale (789 dollars par salariés aux Etats-Unis, 525 livre sterling en Grande-Bretagne, 3550 dollars canadiens au Canada, soit un coût 11 fois plus élevé que les grève pour ce pays).⁽²⁾

(1) MONNEUSE Denis, opcit,, P : 36.

(2) Ibid, P : 38.

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

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

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

1-1 Interroger ses propres réflexes

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

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

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

¹ DE COSTER Michel, opcit, P : 151.

² MONNEUSE Denis, opcit, P : 147

³ Ibid, P : 149.

1-3 Prévenir l'absentéisme : ⁽¹⁾

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

1-4 Ne pas banaliser les absences :

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

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

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

¹ MONNEUSE Denis, opcit, P : 150.

2- Les commandements primordiaux contre l'absentéisme ¹

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

2-1 Se focaliser sur certains types d'absences

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

2-2 Agir sur le long terme :

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

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, P : 151-162.

⁽²⁾ Ibid, P : 151.

⁽³⁾ Ibid, P : 152.

2-4 Adopter une bonne communication¹

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

2-5 Mobiliser tous les acteurs de l'entreprise

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

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

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

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

⁽¹⁾ MONNEUSE Denis, opcit, P : 153

Introduction

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

Et pour cela, on va diviser notre chapitre en deux sections ; la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil, et la deuxième section a l'analyse et l'interprétation des hypothèses en utilisant la technique du questionnaire.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1- Présentation de la Direction Générale : EURL HAMOUD BOUALEM, « source alma »

1- Historique de l'entreprise :

L'unité EURL alma a été fondée en juin 2004 à Bejaia plus exactement à ouzelaguene (Algérie), elle est bâtie sur une surface de 600m et est dotée d'un capital social 268.000.000 DA.

Sa principale vocation est d'assurer une eau de bonne qualité, tant sur le plan hygiénique que nutritionnel.

C'est en février 2006 que l'autorisation ministérielle d'exploitation et de commercialisation a été accordée à la EURL alma, et ce, après confirmation de la bonne qualité de l'eau par l'ANRH (agence national des ressources hydrauliques) pour les analyses physico-chimiques, et par l'institut pasteur concernant la partie microbiologique. La bonne qualité de l'eau alma a été également confirmée par la commission interministérielle permanente des eaux de sources. La commercialisation du produit a débuté en mai 2007.

L'unité est doté d'un bâtiment d'une surface au sol de 280 m comprenant notamment un hangar de production en RCD, et, à l'étage les bureaux du service technique, vestiaires et magasin de pièces détachées. A cela s'ajoutent sur plusieurs niveaux, à raison de 350m au sol, un bâtiment regroupant le laboratoire et une partie de la surface de production ainsi que diverses aires de circulation et de parking. Des hangars conformes aux normes internationales, pour les produits finis et matières premières, ont été réalisés avec des chambres froides pour la conservation de certaines matières.

L'usine dispose d'équipements de production conformes au iso : deux chaines complètes de production, l'une pour conception de la gamme eau de source 0.5 L et 1.5 Litre et l'autre pour la conception de la gamme de 5Litres.

Après avoir déposé le bilan, l'unité a été rachetée par la SPA HAMOUD BOUALEM le 20 /05 /2012. Des démarches ont été faites par ce dernier auprès de la commission interministérielle permanente des eaux minérales et eaux de sources pour avoir la dénomination d'eaux minérale.

Des analyses ont été réalisées par l'ANRH et qui ont confirmé l'état de l'eau Alma basé sur l'octroi de l'autorisation ministérielle numéro 101 de 23/09/2012.

Depuis l'unité est devenu EURL HAMOUD « source Alma ».l'entreprise emploie actuellement 80 employés dont le gérant Mr BERRAKI Md OUYIDIR.

Acquisition, en date du 21 juillet 2011 de l'ensemble du patrimoine (notamment équipements et immobilisations) de l'EURL BTC « ALMA » société en liquidation sise à Hellouane, Commune d'Ouzellaguen de l'ancien propriétaire Mr TAGGUEB chérif dont la société a été créé en 2004 par la SPA HAMOUD BOUALEM, dont le siège social est sis au 201 rue Hassiba Ben Bouali ALGER et compte tenu des arrêtés Ministériel N° 101 du 23 septembre 2012, portant Autorisation d'exploitation à des fins commerciales et N°109 du 08 octobre 2012, portant reconnaissance de la qualité d'eau minérale du point d'eau dénommé « ALMA ».

Une demande a été déposée, au niveau de la wilaya, pour le changement d'intitulé de l'arrêté du Wali de Bejaia, N°07/0845 en date du 24 juillet 2007, notamment en son article premier, portant autorisation d'exploitation de l'unité avec les mêmes capacités au profit de l'EURL HAMOUD BOUALEM source ALMA, sise à la ZAC Hellouane, Commune d'Ouzellaguen, Wilaya de Bejaia.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats et la vérification des hypothèses

Pour l'analyse, l'interprétation des résultats et la vérification des hypothèses, nous avons eu à recourir vers l'analyse du questionnaire destinée aux salariés de l'entreprise Alma distribué durant notre enquête.

1- Les caractéristiques personnelles des salariés :

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

Sexe	F	%
Féminin	4	5 %
Masculin	76	95%
Total	80	100 %

D'après ce tableau, on remarque que le sexe masculin représente 95% de notre population d'étude contre 5% seulement pour le sexe féminin.

Le taux élevé de la catégorie masculine est dû à la nature du travail qui nécessite principalement la condition physique, car l'entreprise a pour fonction la fabrication de l'eau potable.

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

Age par années	Effectifs	%
[20 – 30]	45	56,3%
[31–40]	29	36,3%
[41 – 60]	6	7,5%
Total	80	100 %

Les catégories d'âges les plus représentées dans notre population d'étude sont celles qui se situent entre [20 – 30] avec un taux de 56. 3%, et [31–40] avec 36.3%, dernière position on trouve la catégorie d'âge entre [41– 60] avec un pourcentage de 7.5%.

Les catégories âges [20 – 30] et [35–40], sont majoritaire du certainement aux efforts physique demandés ainsi qu'a l'expérience exigée dans le domaine.

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

Situation matrimoniale	F	%
Célibataire	41	51,3%
Marié	39	48,8%
Total	80	100 %

D'après les données relatives à ce tableau, on constate que 51,3% de nos enquêtés sont célibataires, suivi des mariés avec un pourcentage de 48.8%.

On conclut que la plus part des enquêtés sont célibataires.

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

Nombre d'enfants	F	%
[0 - 3]	68	85.0 %
[4 - 6[12	15.0 %
Total	80	100 %

A travers les statistiques de ce tableau, on constate que 85% des enquêtés ont un nombre d'enfants entre [0 - 3], puis un taux de 15% pour ceux qui ont [4-6].

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

Niveau d'instruction	F	%
Primaire	19	23.8 %
Secondaire	22	27.5 %
Lycée	27	33.8 %
Universitaire	12	15 %
Total	80	100 %

Ce tableau nous démontre que le niveau d'instruction des enquêtés le plus dominant est celui du niveau lycéen avec un taux de 33.8 % suivi du niveau secondaire avec 27.5 %, puis ceux du niveau primaire 23.8 % et en dernière position on a seulement 15 % de ceux qui ont un niveau universitaire.

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

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

Ancienneté par mois	F	%
[00 - 05]	54	67.5 %
[06 - 10]	17	21.3 %
[10 et plus]	9	11.2%
Total	80	100%

Ce tableau illustre que le pourcentage des enquêtés qui ont entre [00 - 5] mois est plus élevé soit 67.5% par rapport à 21.3% de ceux qui ont une ancienneté entre [06 -10] année et entre 11.2 % de ceux qui ont 10 année et plus.

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

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

Statut professionnel	F	%
Cadre	7	8.8 %
A. maîtrise	39	48.8 %
A. exécution	34	42.5 %
Total	80	100 %

Selon les données de ce tableau, on remarque qu'un taux de 48.8 % de nos enquêtés sont des agents de **maîtrise**, suivi des agents d'**exécution** avec un taux de 42.5 % et en dernière position c'est les cadres avec 8.8 % de notre population d'étude. Ce taux élevé des agents de **maîtrise** revient aux besoins de

l'entreprise, elle qui est spécialisée dans la fabrication de l'eau avec la machines.

2- Analyse et interprétation des données :

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

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

Effectif		avez-vous l'habitude de vous absentez			Total
		Souvent	Jamais	rarement	
Le statut professionnel	Cadres	0 0,0%	2 28,6%	5 71,4%	7 100,0%
	A/maitrise	1 2,6%	20 51,3%	18 46,2%	39 100,0%
	A/d'exécution	1 2,9%	14 41,2%	19 55,9%	34 100,0%
Total		2 2,5%	36 45,0%	42 52,5%	80 100,0%

De ce tableau on remarque que la majorité de nos enquêtés s'absentent rarement, avec un pourcentage de 52.5%, suivi de ceux qui ne se sont jamais absenté relatif à 45% de notre population d'étude et finalement les enquêtés qui s'absentent souvent avec 2.5%.

On remarque également, que la répartition des réponses selon le statut professionnel n'est pas vraiment différente, car pour la première modalité des réponses on trouve que 2.9% de ceux qui s'absentent sont des agents d'exécution, puis les agents de maitrise avec un taux de 2.6%, et enfin néant pour les cadres.

Pour ce qui est de la deuxième modalité de réponses, on distingue que 51.3% des Agents de maitrise ne se sont jamais absentés, puis les Agents d'exécution avec 41,2%, et un taux de 28,6 % des Cadres.

On déduit qu'il existe un taux élevé des absences, et ce, pour les trois

catégories socioprofessionnelles donc elles sont toutes concernées par ce Phénomène avec des taux qui se rapprochent. et ce phénomène est dû d'après les enquêtés à la non application des procédures de sanctions en terme de règlement intérieur de l'entreprise alma, malgré que les salariés dispose d'un exemplaire du règlement intérieur de l'entreprise.

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

Effectif		êtes-vous satisfait de votre salaire			Total
		Oui	Non	moyennement	
Le statut professionnel	Cadres	2 28,6%	5 71,4%	0 0,0%	7 100,0%
	A/maitrise	9 23,1%	13 33,3%	17 43,6%	39 100,0%
	A/d'exécution	5 14,7%	22 64,7%	7 20,6%	34 100,0%
Total		16 20,0%	40 50,0%	24 30,0%	80 100,0%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de enquêtés soit 50% sont insatisfaits de leurs salaires, suivi de ceux qui le sont moyennement, représenté par un pourcentage de 30%, puis on trouve ceux qui estiment être satisfaits de leurs revenu mensuel avec un taux de 20% de notre population d'étude.

On remarque aussi, que la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité de ceux qui sont insatisfaits de leurs salaires sont les Cadres avec un pourcentage de 71,4% puis les agents d'exécution avec 64,7% et enfin les agents de maitrise avec 33,3%.

Et pour la première modalité de réponse relative à ceux qui sont satisfaits du salaire, on sélectionne en première position les cadres avec 28,6%, en deuxième position les A\de maitrise relatif à 23,1 % et en dernière position les A\d'exécution avec seulement 14.7%.

Pour ceux qui sont moyennement satisfaits, les résultats se présentent comme suit ; 43,6% pour les A. de maitrise, suivi des A. d'exécution avec

20.6% et enfin on trouve les cadres néant.

En analysant ces résultats, on déduit que l'insatisfaction de la majorité des salariés surtout la catégorie des cadres, revient au fait que leur grille de salaire n'est pas équivalente à la nature et la pénibilité de leur travail.

En remarque aussi que l'insatisfaction à l'égard du salaire touche aussi les autres catégories socioprofessionnelles à savoir la maîtrise et l'exécution. Chose qui engendre parfois l'absentéisme au travail au niveau d'ALMA.

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

Effectif		êtes-vous satisfait des conditions dans lesquelles vous travaillez			Total
		Oui	Non	Un peut	
Le statut professionnel	Cadres	1 14,3%	3 42,9%	3 42,9%	7 100,0%
	A/maitrise	15 38,5%	9 23,1%	15 38,5%	39 100,0%
	A/d'exécution	16 47,1%	8 23,5%	10 29,4%	34 100,0%
Total		32 40,0%	20 25,0%	28 35,0%	80 100,0%

Ce tableau montre que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits des conditions de travail, et ce, avec un pourcentage de 40%, suivi de 35% de ceux qui jugent l'être un peu, ensuite 25% de ceux qui sont insatisfaits.

La majorité des enquêtés qui sont satisfaits des conditions de travail sont les agents d'exécution avec 47.1% suivi des A. de maîtrise avec 38,5%, puis les cadres avec 14, 3%.

Pour ceux qui sont un peu satisfaits, on a 42,9% des cadres, 38,5% des A. de maîtrise et enfin les A. d'exécution avec un taux de 29,4%.

En ce qui concerne des enquêtés insatisfaits, on a les Cadres avec 42,9%, les A. d'exécution 23,5%, et les A. de maîtrise 23,1%.

On remarque que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits des

conditions de travail dans lesquelles ils travaillent, car l'entreprise leur offre tous les moyens qu'il faut. Ajoutant à tous cela, qu'elle met en leur disposition des avantages sociaux comme la restauration, transport, formations ...

Par contre la catégorie qui déclare l'insatisfaction juge qu'ils ne disposent pas des mêmes avantages sociaux et des mêmes conditions de travail et cela provoque l'absentéisme au sein de l'entreprise.

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

Effectif		trouvez-vous du plaisir dans l'accomplissement de votre tâche		Total
		Oui	Non	
Le statut professionnel	Cadres	4 57,1%	3 42,9%	7 100,0%
	A/maitrise	27 69,2%	12 30,8%	39 100,0%
	A/d'exécution	24 70,6%	10 29,4%	34 100,0%
Total		55 68,8%	25 31,2%	80 100,0%

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que l'ensemble de notre population d'étude ont répondu par « oui » concernant le plaisir d'accomplir le travail avec 68,8% et seulement 31,2% relatif à la catégorie « non ».

On remarque, que la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité de ceux qui ressentent du plaisir à accomplir leur travail sont les A. d'exécution avec 70,6%, suivi des A. de maitrise avec 69,2 %, ensuite les Cadres avec 57,1%.

Pour ceux qui ont répondu par « non », on sélectionne les cadres avec 42,9%, suivi des A. de maitrise avec 30,8%, puis les A. d'exécution avec 29,4%.

En analysant ces données, on déduit que la majorité des salariés de la Sarl ALMA aiment leur travail, et s'impliquent dans la bonne exécution de ce dernier. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils leur procure un bon climat professionnel, le sentiment d'estime de la part de leurs responsables ce qui conduit à empêcher l'absentéisme aussi au sein de l'entreprise, En revanche, il ne faut pas oublier ceux qui n'aiment pas carrément leur travail, puisqu'ils ne disposent pas des mêmes avantages et des mêmes conditions de travail cela mène à l'absentéisme au sein de l'entreprise.

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

Effectif		quelles sont vos relations avec vos supérieurs			Total
		Bonnes	Moyennes	Mauvaises	
quel est le style de commandement de votre chef.	Trop strict	27 61,4%	17 38,6%	0 0,0%	44 100,0%
	Relâché	17 47,2%	17 47,2%	2 5,6%	36 100,0%
Total		44 55,0%	34 42,5%	2 2,5%	80 100,0%

De ce tableau, on constate que 55% de nos enquêtés ont de bonnes relations de travail avec leur chef direct, suivi de 42,5% pour ceux qui estiment qu'elles ont une relation Moyenne, et un taux de 2.5% pour ceux qui ont une mauvaise relation avec leur chef.

On constate aussi, que la répartition des réponses selon les styles de commandement est différente, car la majorité soit 61.8% de ceux qui ont de bonnes relations de travail sont ceux qui subissent un style de commandement «Relâché», puis un taux de 47.2% pour un style «Relâché». Concernant les bonnes relations de travail, les résultats sont de 61.4% pour un style «Trop strict», suivi de 47.2% pour ceux qui subissent un style de commandement «Relâché». Pour la dernière modalité de réponses qui correspond aux relations moyennes, on a un pourcentage de 47.2% pour un

style de commandement «Relâché», suivi 38.6% pour « trop strict ».

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

Tableau N°13 : La relation entre les avantages sociaux mise par l'entreprise et la satisfaction des conditions dans lesquelles les salariées travail.

Effectif		êtes-vous satisfait des conditions dans lesquelles vous travaillez			Total
		Oui	Non	Un peut	
votre entreprise met-elle en disposition des avantages sociaux.	Oui	25 42,4%	14 23,7%	20 33,9%	59 100,0%
	Non	7 33,3%	6 28,6%	8 38,1%	21 100,0%
Total		32 40,0%	20 25,0%	28 35,0%	80 100,0%

Ce tableau montre que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits des conditions de travail, et ce, avec un pourcentage de 40.0%, suivi de 35.0% de ceux qui jugent l'être un peu, ensuite 25.0% de ceux qui sont insatisfaits.

La majorité des enquêtés qui sont satisfaits des conditions de travail sont des enquêtés qui ont dit que l'entreprise met des avantages sociaux avec 42.66% suivi des enquêtés qui ont dit non avec 33.3%.

Pour ceux qui sont un peu satisfaits, on a 38.1% des enquêtés qui ont dit l'entreprise ne met pas des avantages sociaux, 33.3% des enquêtés qui ont dit que l'entreprise met des avantages sociaux.

En ce qui concerne des enquêtés insatisfaits, on a des enquêtés qui ont dit l'entreprise ne met pas des avantages sociaux avec 28.6%, les enquêtés qui ont dit que l'entreprise met des avantages sociaux avec 23.7%.

On remarque que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits des

conditions de travail dans lesquelles ils travaillent, en effet l'entreprise leur offrent tous les moyens qu'il faut. Joignant à tous cela, qu'elle met en leur disposition des avantages sociaux comme : la restauration, le transport, les formations ...etc.

Tableau N°14 : La relation entre le niveau d'étude et le poste occupé

Effectif		Ece que votre poste répond à votre niveau d'instruction		Total
		Oui	Non	
niveau d'études	Primaire	11 57,9%	8 42,1%	19 100,0%
	Secondaire	18 81,8%	4 18,2%	22 100,0%
	Lycée	15 55,6%	12 44,4%	27 100,0%
	Universitaire	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Total		48 60,0%	32 40,0%	80 100,0%

Dans ce tableau, nous relevons que la grande moitié des enquêtés soit 60% estiment que leur poste est compatible avec leur niveau d'instruction, dont 81.8% d'eux ont un niveau secondaire, 57.9% ont le niveau primaire et 55.6% ont le niveau lycée enfin 33.3% ont un niveau universitaire.

Par contre 40% d'entre eux affirment que leur poste n'est pas compatible avec leurs compétences dont 66.7% d'universitaires, 44% ont un niveau Lycée et 42.1% ont le niveau primaire enfin 18.2% ont le niveau secondaire.

D'après ces résultats on peut postuler que la plupart des enquêtés saisissent que leur poste est compatible avec leur niveau, cette majorité représente la totalité de ceux qui ont le niveau secondaire, et la quasi -totalité de ceux qui ont un niveau universitaire, puisqu'ils perçoivent que leur niveau de compétences est adéquat avec leur poste de travail. Par contre, ceux qui affirment le contraire c'est-à-dire que leur poste est incompatible avec leurs compétences, sont

principalement ceux qui disposent d'un diplôme supérieur universitaire. Ces derniers estiment que leurs compétences sont sous-évaluées et sous-exploitées dans leur travail actuel.

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

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

Effectif		avez-vous l'habitude de vous absentez			Total
		Souvent	Jamais	Rarement	
situation matrimoniale	Célibataire	1 2,4%	19 46,3%	21 51,2%	41 100,0%
	Marié	1 2,6%	17 43,6%	21 53,8%	39 100,0%
Total		2 2,5%	36 45,0%	42 52,5%	80 100,0%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés s'absentent rarement, et ce, avec un pourcentage de 52.5%, suivi de 45% relative à ceux qui ont répondu par le fait qu'ils ne se sont jamais absentes et 2.5% de nos enquêtés s'absente souvent.

La plus part des enquêtés qui s'absentent sont les mariés avec un pourcentage de

2.6%, puis les célibataires avec 2.4%. Pour ceux qui ne s'absentent Jamais, on sélectionne les célibataires avec un taux de 46.3%, puis les mariés avec 43.6% de notre population d'étude et pour ce qui s'absente rarement on sélectionne les mariés avec un taux de 53.8% suivi des célibataires avec 51.2%.

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

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

Effectif		avez-vous l'habitude de vous absentez			Total
		Souvent	Jamais	Rarement	
lieu de résidence	Proche de l'entreprise	1 2,3%	21 48,8%	21 48,8%	43 100,0%
	Loin de l'entreprise	1 2,7%	15 40,5%	21 56,8%	37 100,0%
Total		2 2,4%	36 43,9%	42 51,2%	80 100,0%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés soit 51.2% s'absentent rarement, face à un taux de 43.9% de ceux qui ne se sont jamais absentes et 2.4% de ce qui s'absente souvent.

On remarque aussi, que la répartition des réponses selon le lieu de résidence est différente, car la majorité de ceux qui s'absentent habite loin de l'entreprise avec un pourcentage de 2.4%, puis ceux qui sont proche de l'entreprise avec 2.3%. Pour ce qui est de la deuxième catégorie de réponses relative à ce qui ne se sont jamais absentes, on trouve que 48.8% des enquêtés sont proches du lieu de travail, suivi de 40.5% pour ceux qui demeurent loin et pour la troisième catégorie de ce qui s'absente rarement, on trouve 56.8% des enquêtés sont loin du lieu de travail suivi de 48.8 pour ce qui demeurent proche du lieu de travail.

De cette lecture statistique, on conclut que le lieu de résidence de nos enquêtés influence sur leur présence au travail, puisque plus le salarié est loin plus il

s'absente, et ce, en raison du problème de transport, les routes barrées etc. et notre population d'étude signale le problème de transport, en tenant cela en compte, on constate que l'entreprise Alma a une insuffisance de transport ce qui produit l'absentéisme au sein de l'entreprise.

Tableau N° 17 : La relation entre la satisfaction du salaire et la situation matrimoniale

Effectif		êtes-vous satisfait de votre salaire			Total
		Oui	Non	Moyennement	
situation matrimoniale	Célibataire	10 24,4%	20 48,8%	11 26,8%	41 100,0%
	Marié	6 15,4%	20 51,3%	13 33,3%	39 100,0%
Total		16 20,0%	40 50,0%	24 30,0%	80 100,0%

D'après les résultats de ce tableau, on déduit que la majorité de nos enquêtés soit

50% ne sont pas satisfait de leur salaire, suivi de ceux qui ont répondu par la catégorie « moyennement » avec un pourcentage de 30%, et enfin on trouve seulement 20% de ceux qui sont satisfait leur salaire.

On déduit aussi, que la répartition des réponses selon les situations matrimoniale est différente, car on trouve la majorité de ceux qui sont pas satisfait de leur salaire sont les marié avec 51.3%, suivi de 48.8% pour les célibataires. Pour la première modalité « oui » on trouve les célibataires avec 24.4% ensuite les mariés avec un pourcentage de 15.4%. Et enfin pour ce qui est de la troisième modalité de réponse « moyennement » on trouve que 33.3% sont des mariés, puis les célibataires avec 26.8%.

De cette analyse, on constate que la plus part de nos enquêtés sont pas satisfait de leur salaires surtout la catégorie des mariés, et ce, en raison de leurs grille de salaire, et leur besoin financier pour leur famille, ce qui génère leurs absences

répétitives au sein de l'entreprise Alma.

Pour la catégorie dit célibataire, nous avons constaté que la plupart d'entre eux ont des responsabilités et des charges familiales, ce qui explique que l'insatisfaction au salaire par les deux situations matrimoniales conduits dans certaines situation les enquêtés a s'absenter au a arriver en retard.

Tableau N° 18 : La relation entre les congés maladie des enquêtés et les situations matrimoniales.

Effectif		avez-vous déjà pris un congé de maladie		Total
		Oui	Non	
situation matrimoniale	Célibataire	12 29,3%	29 70,7%	41 100,0%
	Marié	34 87,2%	5 12,8%	39 100,0%
Total		46 57,5%	34 42,5%	80 100,0%

D'après les données enregistrées ci-dessus, on remarque que 57.5% de nos enquêtés prennent des congés de maladie, puis 42.5% de ceux qui n'ont jamais fait recours à cela.

On remarque également, que la répartition des réponses selon les situations matrimoniales est différente, car la majorité de ceux qui prennent des congés de maladie, sont des mariés avec 87.2% puis les célibataires avec 29.3%. Pour ce qui de ceux qui n'ont jamais pris un congé de maladie, on trouve les célibataires avec un taux de 70.7% de notre population d'étude suivi des mariés avec 12.8%.

D'après ces résultats, on constate que la plus part des enquêtés prennent des congés de maladie, surtout les mariés. Des arrêts qui peuvent s'expliquer par les raisons et les obligations familiales, et par leurs états de santé ou celle d'un membre de la famille, car on trouve qu'une bonne partie de nos enquêtés le confirment. Et par conséquent la vie familiale des salariés et leurs états de santé

influencent sur leurs taux d'absentéisme dans l'entreprise.

Tableau N° 19 : La relation entre l'occupation d'un autre travail et la situation matrimoniale des enquêtés.

Effectif		avez-vous un autre travail		Total
		Oui	Non	
situation matrimoniale	Célibataire	5 12,2%	36 87,8%	41 100,0%
	Marié	36 92,3%	3 7,7%	39 100,0%
Total		41 51,2%	39 48,8%	80 100,0%

De ce tableau, on constate que la plus part de nos enquêtés occupent un autre travail en dehors de l'entreprise, et ce, avec un taux de 51.2%, suivi d'un pourcentage de 48.8% pour ceux qui n'ont pas un autre travail.

Pour la répartition des réponses selon le statut matrimoniale, elle est comme suit: Le pourcentage le plus élevé est représenté par les mariés avec 92.3% sur 12.2% des célibataires de ceux qui ont répondu par la première modalité « oui » relative à l'occupation d'un autre travail en dehors de l'entreprise, pour la deuxième modalité « non » elle est représenté par 87.8% des célibataires et 7.7% des mariés.

De cette lecture statistique, on constate que la plus part des salariés occupent un autre travail à l'extérieure de l'entreprise ce qui peut engendre des absences répétés au sein de l'entreprise d'origine ALMA. Et ce, surtout pour la catégorie des mariés, eux qui n'arrivent pas à subvenir aux besoins de leurs famille, les questionnés jugent que leurs salaire touché dans cette entreprise est une pays minable ,la solution donc est l'occupation d'un deuxième emploi qui permet d'améliorer leurs finances et leur situation de vie, car les dépenses et les charges sont considérables.

Alors en constat que parmi les autres causes de l'absentéisme des salariées au

sein de l'entreprise d'ALMA, c'est l'occupation d'un autre poste de travail par les salariés en d'ors de l'entreprise.

2-2 La Troisième hypothèse : « Les dispositifs (transport, avertissements, primes ...) mise par les responsables de l'entreprise diminuent le taux de l'absentéisme ».

Tableau N° 20 : La relation entre la nature de la communication de l'entreprise avec ses salariées et leur réclamation au sien de l'entreprise.

Effectif		Ece que votre entreprise accorde une importance a vos réclamation		Total
		Oui	Non	
quelle est la nature de la communication de l'entreprise avec ses salariés	Mauvaise	40 63,5%	23 36,5%	63 100,0%
	Bonnes	13 76,5%	4 23,5%	17 100,0%
Total		53 66,2%	27 33,8%	80 100,0%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés soit 66.2% ont dit que leur entreprise accorde une importance à leurs réclamations, suivies de ceux qui ont dit que l'entreprise n'accorde pas d'importance à leurs réclamations, représenté par un pourcentage de 33.8%.

On remarque aussi, que la répartition des réponses selon la nature de la communication de l'entreprise avec les salariées est différente, car la majorité de ceux qui ont dit que la communication est bonnes sont les salariée a qui l'entreprise accorde une importance à leur réclamation avec un pourcentage de 76.5% suivi des salariées qui ont dit que la communication est mauvaise avec 63.5%. Et pour la deuxième modalité de réponse relative à ceux qui ont dit que l'entreprise n'accorde pas d'importance à leur réclamation, on sélectionne en première position les salariées qui ont dit que la communication et mauvaise avec 36.5%, en deuxième position les salariées qui ont dit que la communication est

bonnes avec 23.5%.

D'après ces résultats on déduit que la communication joue un rôle primordial au niveau de ALMA , elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, elle réduit donc l'envie de s'absenter, elle est diffamante, les salaires ont alors aussi, l'impression de ne pas compter et de ne pas être reconnus dans leurs travail.

Tableau N° 21 : La relation entre les absences des enquêtés et les sanctionnes mise par l'entreprise lors de ses absences

Effectif		êtes-vous sanctionné par votre entreprise lors de vos absences répétitive		Total
		Oui	Non	
avez-vous l'habitude de vous absentez	Souvent	1 50,0%	1 50,0%	2 100,0%
	Jamais	24 66,7%	12 33,3%	36 100,0%
	Rarement	27 64,3%	15 35,7%	42 100,0%
Total		52 65,0%	28 35,0%	80 100,0%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés soit 65% ont dit qu'ils sont sanctionné par leur entreprise lors des absences répétitives, suivi de ceux qui ont dit que leur entreprise ne les sanctionnent pas lors des absences répétitives, représenté par un pourcentage de 35%.

On remarque aussi, que la répartition des réponses selon l'habitude d'absence des salariées est différente, la majorité de ceux qui s'absente jamais de la première modalité qui dis que leur entreprise les sanctionne lors des absences répétitives avec un pourcentage de 66.7% suivi de ce qui s'absente rarement avec 64.3% et enfin pour ce qui s'absente souvent avec 50% , Et pour la deuxième

modalité de réponse relative à ceux qui ont dit que leur entreprise ne les sanctionne pas lors des absences répétitives en trouve la majorité sont ce qui s'absente souvent avec un pourcentage de 50% suivi de 35.7% de ce qui s'absente rarement et enfin ce qui s'absente jamais avec 33.3% .

En analysant ces résultats, on constate que la majorité des salariés de l'entreprise sont sanctionnée lors de leur absences répétitives cela éclaire que l'entreprise a mis les sanctionne comme un moyenne pour diminuer le taux d'absentéisme dans l'entreprise. Et cela aussi est impliqué dans le règlement intérieur de l'entreprise encore considérée comme une disposition prise pour éliminer le phénomène de l'absentéisme dans Alma.

Tableau N° 22 : La relation entre les absences des enquêtés et leurs sentiments d'importance dans l'entreprise

Effectif		Es-que vous sentez que vous été important dans votre entreprise		Total
		Oui	Non	
avez-vous l'habitude de vous absentez	Souvent	0 0,0%	2 100,0%	2 100,0%
	Jamais	28 77,8%	8 22,2%	36 100,0%
	Rarement	29 69,0%	13 31,0%	42 100,0%
Total		57 71,2%	23 28,8%	80 100,0%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés soit 71.2% ont dit qu'ils se sentent important dans l'entreprise, suivi de ceux qui ont dit qu'ils se sentent pas important dans l'entreprise, représenté par un pourcentage de 28.8%.

On remarque aussi, que la répartition des réponses selon l'habitude d'absence des salariées est différente, car la majorité de ceux qui s'absente

souvent ont dit qu'ils se sent sans importance dans l'entreprise suivi de 31% de ce qui s'absente rarement et enfin ceux qui ont dit qu'ils s'absente jamais avec 22.2% , et pour la première modalité de réponse relative à ceux qui ont dit qu'ils se sent sans importance dans l'entreprise , on sélectionne en première position les salariées qui s'absentent jamais avec un pourcentage 77.8% suivi de ce qui s'absente rarement avec 69% .

De cela aussi on déduit que les absences dans l'entreprise d'alma influence sur l'importance des salariées dans l'entreprise vu que plus qu'ils s'absentent ils perdent leur importances dans l'entreprise et contrairement à ça plus ils seront présent leurs importance augmente.

En effet l'entreprise arrive à réduire le taux d'absentéisme on donnant plus d'importance et de reconnaissance à ces salariés pour but de créer un bon climat professionnel au travail, cela qualifie l'entreprise à diminuer l'absentéisme.

Tableau N° 23 : votre entreprise met-elle en disposition des avantages sociaux (primes , restaurations , transport ...)

	Effectifs	Pourcentage
Oui	59	73,8
Non	21	26,3
Total	80	100,0

Selon les données de ce tableau, on remarque qu'un taux de 73.8 % de nos enquêtés ont dit que l'entreprise met en disposition des avantages sociaux suivi des enquêtés qui ont dit que l'entreprise ne met pas à leur disposition des avantages sociaux avec un taux de 26.3 %.

D'après cette lecture statistique on constate que la majorité des salariées ont dit que l'entreprise met à leur disposition des avantages sociaux (transport, restauration, cela conduit à diminuer le taux d'absentéisme.

Tableau N°24 : ece-que vos horaires de travail son stable

Effectifs	Effectifs	Pourcentage
Oui	22	28,3
Non	58	70,7
Total	80	100,0

Selon les données de ce tableau, on remarque qu'un taux de 70.7% de nos enquêtés ont dit que les horaires de travail sont pas stable, suivi des enquêtés qui ont dit que les horaires de travail sont stable 28.3 %.

D'après cette lecture statistique en constate que la majorité des salariées ont un problème de la non stabilité de leur horaires de travail qui est dû au manque d'organisation du travail d'équipe dans l'entreprise ce qui a pousser les salaries a s'absenter.

La vérification des hypothèses :

Après avoir analysé les résultats de notre « Questionnaire », on va procéder à la vérification de nos hypothèses.

- 1^{er} hypothèse : l'insatisfaction professionnelle des salariés mène à l'absentéisme au sein de l'entreprise.

D'après les données de nos enquêtés, on constate que 52.5% de l'ensemble des trois catégories socioprofessionnelles s'absentent souvent.

Et en se référant aux données du tableau N°10 on déduit que la plus part soit 50% de notre population d'étude est insatisfaite de son salaire, et 30% de ceux qui le sont moyennement, car ils estiment que leur revenu mensuel ne convient pas avec les tâches qu'ils exécutent ainsi que leurs pénibilités.

Ajoutant à cela, d'après les résultats des réponses de nos 80 enquêtés, concernant leurs relations avec leur chef direct, les réponses sont presque toutes réunies dans une même opinion qui est « de mauvaise relation de travail » et

c'est dû au style de commandement relâché que leurs chefs adoptent envers eux. .

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

2^{ème} hypothèse : la vie sociale des employés influence sur le taux de leurs absences au sein de l'entreprise.

En se référant aux données recueillies de nos enquêtés, on déduit que la majorité de ceux qui s'absentent souvent sont des mariés avec un taux de 52.5% face à 47.5% pour les célibataires. Les deux catégories justifient leurs absences par les obligations familiales ou leurs états de santé ou bien celle d'un membre de la famille.

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

Pour ce qui est du lieu de résidence, on trouve que pour la majorité des employés de EURL ALMA soit 2.7% de ceux qui habitent loin s'absentent souvent, mais cela n'empêche pas qu'il y est des absents, car 2.3% des absents sont de cette catégorie, cependant on souligne que les absences pour cette catégorie se focalisent beaucoup plus durant le début et la fin de semaine, ajoutant que la majorité de notre population d'étude signale le problème de transport.

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

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

3- Vérification de la 3^{ème} l'hypothèse :

Après avoir analysé les données qui correspondent à la troisième hypothèse de notre recherche, on procède à leur vérification :

« Les dispositifs (avertissement, transport, primes,...) mis par les responsables de l'entreprise diminuent le taux de l'absentéisme »

En analysant les données de nos questionnaires, on constate que l'entreprise Est réellement abattus au phénomène de l'absentéisme.

L'entreprise a mis certain diapositives dans le but de diminuer le taux d'absentéisme au sein de leur organisme, comme la bon communication entre ces salarié, et ça d'après les résultats de tableaux N⁰20, 65% des salariés ont été sanctionnée de leurs absences répétitives. Voir T N^o 21

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

Conclusion générale

Selon notre étude effectuée au sein de la EURL ALMA, on a conclu que la survie de l'entreprise et sa bonne santé dépend de plusieurs facteurs : de son aptitude à une bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité de créer et entretenir un bon climat social pour ces salariés.

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

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

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

La liste bibliographique

Bibliographie

I- La liste des ouvrages méthodologique :

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

II- La liste des ouvrages sociologique :

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

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

III- La liste des dictionnaires :

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

IV- Les sites internet :

1-halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf

2- http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS_FR_new.htm

3- http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=26951597

4-halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf

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

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

7- www.Larousse.fr/dic/fr/dgs.

Le questionnaire

I/ Caractéristiques personnelle :

-1- sexe :

Féminin

Masculin

-2- Age :.....

-3- Situation matrimoniale :

Célibataire

Marié (e)

Divorcé (e)

-4- nombre d'enfants :.....

-5- niveau d'études :

Primaire

Secondaire

Lycée

Universitaire

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

-7- Le statut professionnel :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

-8- Votre fonction :.....

II/ La satisfaction professionnelle :

-9- Etes vous satisfait de votre salaire ?

Oui

Non

Moyennement

-10- Etes vous satisfait des conditions dans lesquelles vous travaillez ?

Oui

Non

Un peut

-11- Est-ce que votre poste répond à votre niveau d'instruction ?

Oui

Non

-12- Trouvez-vous du plaisir dans l'accomplissement de votre tâche ?

Oui

Non

Si NON citez pourquoi :

-13- Pensez vous que les horaires de travail vous conviennent ?

Oui

Non

Si NON citez pourquoi :

-14- Votre entreprise met-elle en disposition des avantages sociaux ?

Oui

Non

Si OUI dites lesquelles :

Primes

Formations

Transport

Restauration

III/ Relations socioprofessionnelles

-15- Comment sont les rapports entre vous et vos collègues de travail ?

Excellents

Bien

Mauvais

-16- Quelles sont vos relations avec vos supérieurs ?

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

-17- Quel est le style de commandement de votre chef ?

Strict

Relâché

Autre (précisez ?) :.....

IV/ la vie sociale du salarié :

-18- Lieu de résidence ?.....

-19- Est-ce que votre vie professionnelle affecte votre vie sociale ?

Oui

Non

Justifiez si OUI :.....

-20- Avez-vous un problème de déplacement ?

Oui

Non

-21- Etes vous la seule source de revenus pour votre famille ?

Oui

Non

-22- avez-vous un autre travail ?

Oui

Non

V L'absence des salariés :

-23-Avez-vous l'habitude de vous' absentez :

Souvent

Jamais

Rarement

Pour quelle motifs :.....

-24-avez-vous es collègues qui s'absentent souvent ?

Oui

Non

Si oui pour quelle raison :.....

-25-vous arrive t-il de prendre la place de votre collègue absent ?

Oui

Non

-26-Vous le faite avec plaisir ?

Oui

Non

Explique :.....

-27-avez-vous déjà prendre un congé de maladie ?

Oui

Non

Si oui combien de fois ?.....

VI- Les dispositif de lutte contre l'absentéisme

-28- Quelle est la nature de la communication de l'entreprise avec ces salaries ?

Bonnes

Mauvaise

-29- Etes-vous sanctionné par votre entreprise l'ors de vos absences répétitive ?

Oui

Non

-30-Eceque vous sentez que vous êtes important dans votre entreprise ?

Oui

Non

-31-Ece que l'entreprise accorde l'importance a votre réclamation ?

Oui

Non

HAMOUD Boualem "Source ALMA"

ZAC HALLOUANE OUZELLAGUENE BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:001306369000548

Portefeuille Clients

COMPTE	AUXILIAIRE	LIBELLE
411000	CDA004	AZIB MOULOUD
411000	CDA005	LADJALI TAYEB
411000	CDA008	MEHDI ISMAIL
411000	CDA016	ABID LYES
411000	CDA018	ZAOUI AHMED
411000	CDA019	SARL SODA COM
411000	CDA020	MADANI Merzak
411000	CDA021	ZIANI HADJ SMAIL
411000	CDA023	DEMS MOHAMED
411000	CDA025	BENELHADJ DJELLOUL ISLAM
411000	CDA026	MOULKAF MAHFOUD
411000	CDA027	LAGGOUNE SALAH EDDINE
411000	CDA028	KHLIFATI BACHIR
411000	CDA029	BOUKHETTA MOHAMED
411000	CDA030	NAIT KACI KAMEL
411000	CDA032	AISSA OMAR
411000	CDA033	RAHMANI RAFIK
411000	CDA035	BIBI SID AHMED
411000	CDA036	BOUAKKAZ AMINE
411000	CDA037	ATTOUI OMAR
411000	CDA039	BOUKHADRA HOUARI
411000	CDA040	ADDA BAKHTA
411000	CDA041	DJOUADI NABIL
411000	CDA042	LALLAOUI TAREK
411000	CDA043	GHALI MOURAD
411000	CDA044	DJERBIR EL LARBI
411000	CDA045	DRAI SAID
411000	CDA046	ABDELLAH SAMET MOHAMED
411000	CDA047	HEMICI ALI
411000	CDA048	ZEKRAOUI BOUMEDIENE
411000	CDA049	DERRAR YUCEF
411000	CDA051	BRAHIMI NASREDDINE
411000	CDA052	SARL FADNOUNE
411000	CDA053	BELLIBEL HAIDAR
411000	CDA055	DEBBAH HOSSAM
411000	CDA056	TAYEB BOUDJEMAA AYATOLLAH
411000	CDA057	SAHNOUNE HAMID
411000	CDA058	LEMOUADAA IMED
411000	CDA059	KHELFA FELLOUH MOHAMED
411000	CDA060	SARL SALSABIL
411000	CDA061	EURL MAYDA TRANSPORT
411000	CDA062	RAHAL ABDERRAHMANE
411000	CDA063	DJENNAD ABDELKADER

411000	CDA064	CHKHAOUI ABDELKADER
411000	CDA065	CHIKHOUNE SAMIR
411000	CDA066	BENSAOU MOHAMED
411000	CDA067	ABDOUNE SAAD
411000	CDA068	ZOUAOUI FAYCAL
411000	CDA069	REKIMA MOHAMED
411000	CDA070	MOULFI FAROUK
411000	CDA071	LAKROUT FATAH
411000	CDA072	HARTANI MOHAMED
411000	CDA073	BOUMESSAOUD EL TAHAR
411000	CDA074	BAHRIA KHALED
411000	CDA075	KHAIR FAOUZI
411000	CDA076	KHORCHEF MOHAMED
411000	CDA077	TOUFOUTI SAMI
411000	CDA079	BENSAHNOUNE YOUSOUF
411000	CDA080	ALI CHERIF YOUNES
411000	CDD001	BENANTAR AISSA batna
411000	CDD002	ZOURANE MOURAD
411000	CDD003	DJALI MASSINISSA
411000	CPA001	SPA HAMOUD BOUALEM
411000		CLIENTS A TERME 2014

HAMOUD Boualem "Source ALMA"

ZAC HALLOUANE OUZELLAGUENE BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:001306369000548

Portefeuille Fournisseurs

COMPTI	AUXILIAIRE	LIBELLE
401000	FADHEPRI	EURL ADHEPRINT
401000	FALTECH	SARL ALTECH Bejaia
401000	FAPROLAB	FAPROLAB Bejaia
401000	FAQUA	DZ AQUA
401000	FARC	ARC.ETS S.MANSOURI
401000	FATEK	ETS ATEK
401000	FATLAS	ATLAS COPCO Algerie SPA
401000	FAURES	AURES EMBALLAGES
401000	FBEI	SARL BEJAIA EQUIPEMENTS INDUSTRIELS
401000	FBELDJOU	SNC BELDJOUDI & CIE
401000	FBETTAR	SARL BETTAR INDUSTRIE
401000	FBRIGHT	EURL BRIGHTCORE TECHNOLOGIES
401000	FCODIMAS	EURL CODIMAS
401000	FCONSPTD	CONSIGNATION PTD
401000	FCONSSGT	CONSIGNATION SGT
401000	FDIB	Labo DIB Elkseur
401000	FDJERMOU	DJERMOULI KAMEL ABDENNOUR
401000	FEPINOC	SARL FEPINOC
401000	FESAFAA	ESAFAA LABO
401000	FESCLAB	SARL ESCLAB
401000	FGAMMA	GAMMA LUBRIFIANTS
401000	FGENERAL	SPA GENERAL EMBALLAGES
401000	FGUELDAM	IMPRIMERIE GUELDAMANE
401000	FHOSPIC	HOSPIC Kouba Alger
401000	FHYGINDU	SARL HYGINDUST
401000	FISOAIR	ISO AIR AKBOU
401000	FKAIELEC	EURL KAELEC Akbou
401000	FKAISSAR	EL KAISSARIA MEDICAL LAB
401000	FLAHBIBE	SNC LAHBIBEN & FRERES
401000	FMAMI	ETS MAMI PNEUS
401000	FMAOUCHE	MAOUCHE BOUSSAAD
401000	FMERIPLA	SARL MERIPLAST
401000	FMULTICO	MULTICOM ALGERIE Agence de Publicité
401000	FMULTIPL	SARL MULTIPLAST
401000	FNOSOCLE	SARL NOSOCLEAN
401000	FOVERSEA	OVERSEAS
401000	FPALMIER	EURL LE PALMIER INDUSTRIEL
401000	FPHARMAS	EURL PHARMASCIENCE Alger
401000	FPIMS	SARL PIMS (Protection Individuel et Materiel de Sécurité)
401000	FPOLEHY	SARL POLE HYGIENE INDUSTRIELLE SERVICE
401000	FPOLYMA	SARL POLYMA INDUSTRY
401000	FPTD	SARL PTD BLIDA
401000	FSACMI	SACMI VERONA SPA
401000	FSAIGH	SAIGH LEFRIK
401000	FSANHADJ	SARL SANHADJA
401000	FSDE	SDE DD BEJAIA

401000	FSDROUA	AISSA DROUA EXPERT COMPTABLE
401000	FSELLAM	ETS SELLAM FOURNITURES INDUSTRIELLES
401000	FSGT	SGT SPA ROUIBA
401000	FSMI	SMI SPA ITALIE
401000	FSOFIND	EUURL SOFIND INDUSTRIE
401000	FSOGICLI	SARL SOGICLIM
401000	FSOMIRE	SARL SOMIRE
401000	FSOUMMAM	SNC SOUMMAM AROMES
401000	FSTERAL	SARL STERAL
401000	FTAALBA	ETS TAALBA
401000	FTIGHILT	SNC AIT AISSA & FILS
401000	FUNIVERS	SARL UNIVERS DES FILTRES
401000	FUTURELE	SARL FUTURELEC
401000	FVEP	SARL V E P
401000		Fournisseurs de stocks et services

Directeur d'unité ALMA: BERRAKI Mohand ouidir (01)

Secretariat : (01)

Responsable Admin & Finances & personnel Sahroune Mohand Ouaili (01)		Responsable Appros & Moyens Gx Makhmoukhen Salah (01)		Responsable HSE : Tinsalhi Hocine (01)		Service commercial HameiBelaid (01)		Service production & Technique hamouda aissa (01)		Effectif Total	
ligne 5L, Contrôle et Diagnostic Travaux de premieres maintenance prevision demarrage lignes : 1.5 L en 2x8 (2ieme equipe) L en 1x 8		service informatique : 01		02		03		04		05	
effectif		effectif		effectif		effectif		effectif		effectif	
		magasiniers 2		garadiens 6		Caristes : 2		Chefs d'equipe 2		15	
		Chauffeur leger 1		Femme de menage 1				Contrôleur de qualité sur ligne 2		3	
				Agents d'entretien 4				Equipe de production Machinistes Conducteur chariot Manutentionnaires Equipe de maintenance Electromécanicien de ligne Service Qualité & laboratoire laboratoire		7	
										6	
										2	
								BESOINS		38	

_Organigramme de l'entreprise HAMOUD BOUALEM source alma :

