



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Bgayet  
Université de Béjaïa

**Université Abderrahmane Mira Bejaia**  
**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de**  
**Gestion**

Département des Sciences de Gestion

## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master**

Filière : Sciences de Gestion

Option : Management des ressources humaines

### **Thème**

**Turn-over et absentéisme au sein de**  
**l'entreprise à travers le niveau de**  
**satisfaction des salariés**  
**Cas pratique : SARL IFRI**

**Réalisé par :**

DABA Saïd

DJILALI Billal

**Encadré par :**

Mr KICHER.I

**Année universitaires : 2020/2021**

## *Remerciement*

Nos sincères remerciements à « Allah », le tout puissant pour la force, le courage, la volonté,  
et la santé qu'il nous a donnée, afin d'effectuer et de réaliser ce mémoire.

Nous tenons à remercier du fond du cœur, nos parents qui ont su nous donner une bonne  
éducation qui nous a permis d'arriver à ce stade d'études.

A notre encadreur Mr KICHER et tous les enseignants de l'université de Bejaia ;

A tout le staff de SARL IFRI ;

A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

## *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à :

Mon cher père et ma chère mère

Mes sœurs et frères : **Kahina, Saida, Naima, Saïd, Madjid, Boukhalfa, Kamal et Ghilas.**

Mes belles sœurs : **Nacira, Fatiha et Fatima**

Mes anges : **Yanis, Melissa, Oussama, Nada, Liza, Asma, Sirine, Akram, Bouzid, Yamina**  
et **Aymen.**

Mes amis : **Baremtane, Mounir, Massi, Adel et Billal**

Toutes mes cousines et cousins

Ma chère amie : **Kahina**

Mon binôme et toute sa famille

Toute ma très chère famille paternelle et maternelle que je considère comme source de mon  
principal bonheur

**Billal**

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents et frères

« Assaghira » qui m'a soutenue de près et de loin, au cours de cette année

« Nous ne sommes pas uniquement leadeurs et champions d'Afrique et champions du nombre de jours de congés payés (nationales, religieuses, mondiales...), l'Algérie est également championne du nombre de jours d'absences au travail ».

**Saïd**

# Sommaire



## **CHAPITRE V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise**

<b>IFRI .....</b>	<b>70</b>
Introduction.....	70
VI.1. Caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés .....	71
VI.2. Analyse et interprétation des résultats des hypothèses.....	75
VI.3. Synthèse des résultats.....	90
Conclusion.....	92
<b>Conclusion général .....</b>	<b>94</b>

Références bibliographique.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Table des matières.

Liste des abréviations.

Annexes.

Résumé.

# **Introduction Générale**

## **Introduction général**

---

### **Introduction général :**

Aujourd'hui la gestion de l'absentéisme au travail est l'un des problèmes majeur auquel sont confrontés les entreprises et ce, depuis des années.<sup>1</sup> Dans cette étude nous avons tenté d'identifier les causes de l'absentéisme au travail et son impact sur les organisations.

L'absentéisme des salariés au sein de l'entreprise n'affecte pas uniquement un collègue de service, mais plutôt les employés en général et leur organisation. Du point de vue économique, l'absentéisme conduit à la perte de productivité potentielle ainsi qu'à l'augmentation des dépenses publiques pour des interventions inutiles. Par exemple des coûts d'heures supplémentaires et d'autres avantages pour les travailleurs peuvent être nécessaires pour garder la cadence et éviter le retard. L'absentéisme réduit le moral des autres et ce qui peut engendrer un faible rendement d'une organisation.

La plupart des organisations ne relie généralement pas le coût monétaire à la perte causée par l'absentéisme des travailleurs, elles se sentent généralement très peu disposées à s'attaquer au problème et certaines organisations ne sont pas conscientes du problème. Beaucoup de temps, d'efforts et d'argent sont destinés à attirer, sélectionner et former les membres du personnel, mais trop peu d'entre eux visent à réduire l'absentéisme.

La revue de la littérature tentera de fournir un corpus théorique de connaissances liées aux deux variables de la présente étude, à savoir l'absentéisme et le turn-over. La littérature suggère que l'absentéisme est un problème majeur dans de nombreuses organisations, d'où l'importance de se concentrer sur ce comportement au sein de l'organisation.

Peux d'études ont tenté d'examiner la relation entre l'absentéisme et le turn-over, car l'absence est généralement considérée comme l'un des moyens de se retirer des situations de travail tel que le stress. Le peu de recherches existantes ont révélé une relation directe entre le roulement et l'absentéisme, c'est-à-dire que lorsque l'absentéisme est élevé, le roulement de

---

<sup>1</sup> Rhodes, S.R., & Steers, R.M. "Managing employee absenteeism Addison: Wesley Publishing Company".1990. P 1.

## **Introduction général**

---

personnel a tendance à être élevé et lorsque l'absentéisme est faible, le turn-over à tendance à être faible.<sup>2</sup>

Pour cela les entreprises exercent des lois pour réduire et diminuer le taux de l'absentéisme en faisons références a des articles juridiques comme la loi 90-11 du code de travail algérien « Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur».<sup>3</sup>

Par conséquent, notre étude est si importante pour élargir les connaissances sur l'absentéisme des travailleurs sur les lieux de travail en étudiant : « turn-over et absentéisme au sein de l'entreprise à travers le niveau de satisfaction des salaires », une question que nous avons essayé de matérialiser au sein de l'entreprise SARL IFRI en tant qu'étude de cas qui est l'une des entreprises précieuses et de valeurs.

Pour concrétiser notre étude sur le terrain, on a proposé un plan qui se divise en deux parties en commençant par le chapitre méthodologique qui contient : Les raisons de choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisées puisque notre étude nécessite l'utilisation de la technique de questionnaire, puis la présentation de notre population d'étude. Suivi d'une partie théorique contient deux chapitres qui se résument comme suit :

- Le deuxième chapitre concerne la théorie du thème qui est intitulé «L'absentéisme au sein de l'entreprise».
- Pour ce qui est du troisième chapitre, il est intitulé «Le turn-over au sein de l'entreprise».

Ce qui concert la deuxième partie qui est de la pratique :

Cette partie va présenter notre étude sur le terrain, qui contient deux chapitres :

- Le quatrième chapitre qui résume l'organisme d'accueil, le déroulement de la recherche et les problèmes rencontré.

---

<sup>2</sup> Anderson, A.E. "What's absent in absence management. Employee Benefits". Journal Europeen 29 (1) : 25-30. 2004.

<sup>3</sup> Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail.30/10/2014 Algérie.

## **Introduction général**

---

- Le cinquième chapitre est le dernier chapitre, présente les caractéristiques socioprofessionnelles et l'analyse et vérification des hypothèses.

Notre travail se termine avec une synthèse des résultats et une conclusion générale, puis la liste bibliographique et celle des figures, tableaux et d'abréviation et en dernier annexes.

# **Chapitre I :**

## **Problématique et méthodologie de recherche**

## 1. Les raisons du choix du thème

Chaque étude scientifique nécessite d'avoir un objectif essentiel très spécifique.

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

Le sujet de notre recherche tourne sur turn-over et absentéisme au sein de l'entreprise à travers le niveau de satisfaction des salarié. Cependant, diverses sources d'inspiration ont soulevé notre intérêt pour ce sujet de recherche, on peut citer en particulier :

- Des expériences de vie liées aux évènements familiaux et entre amis concernant les absences, qui nous ont donné l'envie de l'étudier.
- L'observation de l'entourage, indiquant ce que nous observons quotidiennement.
- Nos lectures, nous ont conduits au sujet susmentionné. Après une observation du terrain que nous avons confirmé le choix de recherche sur un thème délicat qui est l'absentéisme.
- Malgré la valeur que pèse le turnover dans la détermination de l'emplacement de l'entreprise, mais y'a pas assez de recherche sur ce phénomène surtout en Algérie.

## 2. Les objectifs de l'étude

Chaque étude achevée vise à atteindre un ou plusieurs objectifs, qui se diffèrent selon la nature du sujet traité.

Et par conséquent, notre présente recherche a pour un **objectif général** qui est :

- De spécifier la contribution de la stabilité et la satisfaction au déclenchement de phénomène d'absentéisme au travail et de turn-over, où la SARL IFRI est l'étude de cas.

Par rapport aux **objectifs spécifiques** :

- Comprendre les raisons pour lesquelles les employés sont absents de leur poste de travail.

---

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

- Chercher sur leur relation socioprofessionnelle et leur mode de vie qui peuvent avoir une influence sur leur travail et par conséquent sur leur taux d'absentéisme.
- Participer à découvrir les vraies causes qui incite les salariés de s'absenter et Attirer l'attention des responsables de SARL IFRI à fin d'installer des démarches et des opération correctrices.
- Avoir des nouvelles connaissances sur la carrière professionnelle.
- Savoir à quel niveau est estimé le taux de l'absentéisme dans l'entreprise SARL IFRI.
- Savoir à quel niveau est estimé le taux de roulement (Turn-over) dans l'entreprise de SARL IBRAHIM & FILS.

### 3. La problématique

«La création d'une question de recherche centrale était essentielle à la sélection de la recherche conception pour explorer un phénomène social».<sup>2</sup>

L'absentéisme, les employés ne se présentant pas au travail à l'heure prévue - peut être un problème majeur pour les organisations. Alors que les pressions augmentent sur les budgets et la compétitivité des organisations une réflexion de développement qui est accordée à la réduction de l'absentéisme au travail et de son coût. La plupart des recherches ont conclu que l'absence est une variable complexe et qu'elle est influencée par de multiples causes, à la fois personnelles et organisationnelles.<sup>3</sup>

Un travailleur peut s'absenter à cause du pas mal de soucis et de raisons, en aucun cas n'a démontré la relation entre insatisfaction, absentéisme et turn-over, si un salariés est couramment absent, il va récolter que de mauvaises évaluations et des avertissements, qu'ils vont provoquer son licenciement ou sa démission.

De nos jours, l'avancement économique demeure important, et par conséquents 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 son personnels et de mettre à la disposition

---

<sup>2</sup> Yilmaz, K. (2013), "Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences", *European Journal of Education*, 48, 311-325, doi:10.1111/ejed.12014

<sup>3</sup> Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P, 90.

de sa ressource humaine tous les moyens nécessaires et de les entourer dans des conditions favorables pour qu'ils soient plus satisfaits et d'assurer leur fidélisation pour maintenir le bon rendement de l'entreprise. Pour combattre et prévenir le turn-over une entreprise qui s'engage dans une démarche préventive doit être gérée sur le long terme.

La satisfaction au travail a été notée comme l'un des facteurs influençant la motivation d'un employé à y assister. « Les études sur la relation entre l'absentéisme et la satisfaction au travail semblent incohérentes. Certaines recherches n'ont trouvé aucune corrélation entre ces deux variables alors que d'autres études indiquent une relation faible à modérée entre ces deux variables ». <sup>4</sup>

Selon SOUTRAINE et FARCET (2007), « *L'absentéisme perturbe l'organisation car il oblige à des mesures à Court terme.* »<sup>5</sup>

Les problèmes d'absentéisme se posent sans aucun doute dans le cadre de la relation de travail et devraient être résolus d'une manière juste et équitable tant pour l'employeur que pour l'employé. L'absentéisme peut être très coûteux pour les organisations et d'énormes économies peuvent être réalisées grâce à une gestion efficace de l'absentéisme au travail. L'absentéisme coûte énormément d'argent pour les remplacements. En conséquence, des taux de turnover plus élevés augmentent aussi les coûts de remplacement, et la performance financière s'en trouve vraisemblablement réduite alors que des coûts supplémentaires sont encourus par le biais de nouveaux employés nécessaires pour remplacer les travailleurs absents.<sup>6</sup> L'impact de l'absentéisme des travailleurs n'a pas fait l'objet d'une grande attention de la part des professionnels des ressources humaines des sociétés algériennes.

Quant aux industries Algériennes, l'absentéisme est considéré comme étant leur bête noire. Pour ainsi dire, un sujet d'actualité, et ce, en raison du fait qu'il prend de l'ampleur que ce soit dans les usines, les entreprises et beaucoup plus dans les administrations. Selon l'énoncé de l'article paru dans le journal El Watan le 29 octobre 2012 « *Au moment même où le nouveau gouvernement envisage la promotion de nouveaux investissements productifs*

---

<sup>4</sup> George, J.M., & Jones, G.R. "Organisational behavior". (3rd ed.). New Jersey : Prentice Hall. 2002. P 94.

<sup>5</sup> Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éd Berti, Alger, 2007, P 281.

<sup>6</sup> In : [www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow). Consulté le 06/05/2021 à 02H11.

*au moyens de couteuses incitatives, des milliers d'actifs industriels se meurent sous effets conjugués de l'absentéisme »<sup>7</sup>.*

Effectivement, beaucoup de citoyens Algériens trouvent des ruses et des subterfuges pour justifier leurs absences au travail. L'excuse la plus répondue est la mort d'un parent ou d'un proche ou la maladie des parents, des enfants ou du conjoint. Présentés comme justification pour éviter les retenues sur le salaire.

Dans un article publié sur internet le 31/10/2011 « *Un Directeur adjoint d'une société algérienne tue ses parents et ses proches pour justifier ses absences au travail. Ce dernier qui s'absentait souvent a commencé la premier fois par annoncer le décès de sa mère, puis son père ensuite une liste d'oncles et tantes, des cousins etc.* »<sup>8</sup>

Cependant, pour notre recherche, et pour comprendre, turn-over et absentéisme au sein de l'entreprise a travers le niveau de satisfaction des salarie particulièrement le cas de la SARL IFRI, situé à IGHZER AMOUKRANE - Bejaia, nous nous somme posé les questions suivantes :

- Est-ce-que le niveau de satisfaction au travail des salariés est un déterminant du taux d'absentéisme au sein de la SARL IFRI ?
- Est-ce-que le taux d'absentéisme à un impact sur le turn-over, soit un indicateur de stabilité et de satisfaction des salariés au sein de la SARL IFRI ?

#### **4. Les hypothèses**

Selon Maurice ANGERS « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre un ou plusieurs termes, et impliquant une vérification empirique »<sup>9</sup>

« L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Tremblay ... un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés.»<sup>10</sup>

<sup>7</sup> In :[www.pme-dz.com/absenteisme-et-indiscipline-au-travail](http://www.pme-dz.com/absenteisme-et-indiscipline-au-travail). Consulté le 10/05/2021 à 00H20.

<sup>8</sup> In :[www.pme-dz.com/absenteisme,phenomene\\_sociales](http://www.pme-dz.com/absenteisme,phenomene_sociales). Consulté le 10/05/2021 à 20H01.

<sup>9</sup> Maurice ANGERS, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997, P 59.

<sup>10</sup>Gordon MACE, « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », 2eme Édition de Boeck P.U. Laval, Québec 1988, p. 35.

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée. »<sup>11</sup>

QUIVY Raymond définit l'hypothèse comme suit « une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon les cas peuvent être des concepts ou des phénomènes, une hypothèse est donc une réponse provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée »<sup>12</sup>

- **1) L'absentéisme des salariés de la SARL IFRI est déterminé par le niveau de satisfaction au travail de ces derniers.**
  
- **2) Un taux de roulement (turn-over) est déterminé par le taux d'absentéisme, soit un indicateur de stabilité et de satisfaction des salariés.**

## **5. Définition des concepts**

La délimitation des concepts aide à mieux comprendre les termes utilisés dans la recherche et facilite la compréhension par apport au lecteur de notre travail de recherche. « Un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir mais aussi une façon de concevoir »<sup>13</sup>

### **5.1. L'absentéisme**

L'absentéisme parle de temps et d'espace : l'absent est celui qui ne se trouve pas dans l'espace du collectif de travail au moment où il est censé l'être, volontairement ou plus souvent encore involontairement, générant surcharge pour ses collègues et risque pour la performance<sup>14</sup>. « Dans cette optique, l'absentéisme désigne un comportement ; l'absence n'est

---

<sup>11</sup> Madeleine GRAWITZ, « **Les méthodes des sciences sociales** », Édition DALLOZ, Paris, 2001, p398.

<sup>12</sup> Raymond QUIVY, « Manuel de recherche en sciences sociale », éd Dunod, Paris, 1988, P : 129.

<sup>13</sup> Madelin GRAWITZ, « Lexique des sciences sociales », 7eme édition, Dollaz, 2000, p15.

<sup>14</sup> Thierry Rousseau, « Absentéisme et conditions de travail » : L'énigme de la présence, édition, ANACT, LYON, 2012, p10.

alors pas exclusivement la conséquence d'une donnée objective peuvent être un empêchement lié à la santé par exemple, mais aussi la conséquence d'un choix individuel ».<sup>15</sup>

« L'absentéisme a un caractère individuel et social. Individuel, car il traduit des messages douloureux du quotidien, social, car il est symptôme des conditions de travail et de l'expression des salariés face à eux ».<sup>16</sup>

L'absentéisme n'est pas de tout temps et depuis toujours, il se développe avec la grande entreprise<sup>17</sup>.

Généralement se résume à des journées de travail non productrices.

L'absentéisme, est calculé en divisant le somme des jours de travail perdus par le nombre des journées de travail disponibles. Le résultat est multiplié par 100 pour obtenir un taux.

$$\text{Taux d'absentéisme}^{18} = \frac{\text{Somme des jours de travail perdus}}{\text{Nombre des journées de travail disponibles}} * 100$$

Ce qui nous amène à dire que la satisfaction des salariés aide à faire diminuer l'absentéisme au sein de l'entreprise.

**5.2. Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail simplement, «le degré auquel les gens aiment leur travail et les différents aspects de leur travail». Elle est également définie comme une réponse à diverses facettes de son travail, c'est-à-dire qu'une personne peut être relativement satisfaite d'un aspect de son travail et insatisfaite d'autres aspects.

La satisfaction au travail comme une attitude générale à l'égard de son travail ; la différence entre le montant que les travailleurs reçoivent et le montant qu'ils pensent devoir recevoir.

<sup>15</sup>Denis VILLOTTE, « *Maîtriser l'absentéisme dans les organisations publiques* », Institut de la Performance Publique 2009, Dossier pédagogique, p 43.

<sup>16</sup> Bruno ALAIN, « Dictionnaire d'économie et des sciences sociales », édition, Ellipsis, 2005, Paris, p. 7.

<sup>17</sup> Thierry Rousseau, « Absentéisme et conditions de travail » : L'énigme de la présence, édition, ANACT, LYON, 2012, p22.

<sup>18</sup> B.CHAMINADE, 2005, « Attirer et fidéliser les bonnes compétences », édition anfor, France., p107

Selon Mullins (2005)<sup>19</sup>, « la satisfaction au travail est un concept complexe et multiforme qui peut signifier différentes choses. L'auteur explique que le concept de la satisfaction au travail est généralement lié à celui de la motivation, mais la nature de cette relation n'est pas claire. Pourtant, la satisfaction n'est pas la même que la motivation. La satisfaction au travail est plus qu'une attitude, c'est un état interne. Il pourrait, par exemple, être associé à un sentiment personnel d'accomplissement, qu'il soit quantitatif ou qualitatif. » Atkinson et Feather (1966) affirment que la satisfaction constitue un état final et la motivation une force qui mène à la réalisation de cet état final. Cette conception est rejointe par celle de Rivalau (2003) qui affirme que la satisfaction est un indicateur de motivation et non une cause, et qu'elle découle de l'expérience tandis que la motivation est en amont de l'expérience.

De nombreux chercheurs affirment que la satisfaction au travail peut être formellement définie comme la mesure par laquelle les individus s'expriment positivement et négativement à propos de leur emploi (Steyn et Van de Wyk, 1999). Ceci est d'autant plus vrai que, si les attentes d'un employé sont satisfaites, il connaît un sentiment d'accomplissement qui va dès lors déterminer son degré de satisfaction. Armstrong (2006) définit la satisfaction comme des attitudes et des sentiments que les individus ont envers leur emploi. Les attitudes positives et favorables à l'égard du travail indiquent la satisfaction au travail. Les attitudes négatives et défavorables à l'égard du travail indiquent l'insatisfaction au travail. Robbins (2001) définit la satisfaction au travail comme une attitude générale d'un individu envers le travail. En outre, il déclare qu'une personne qui possède une grande satisfaction au travail a une attitude positive à l'emploi et un individu insatisfait a une attitude négative envers son travail. Spector (1997) soutient que la satisfaction au travail est non seulement la façon dont les gens pensent leur emploi dans l'ensemble, mais aussi la façon dont ils se sentent sur les différentes facettes du métier. Il explique qu'il existe deux approches dans l'étude de la satisfaction au travail : l'approche globale et l'approche par facette. L'approche globale considère la satisfaction au travail comme un seul sentiment général envers le travail, alors que l'approche par facette se concentre sur les différents facteurs de satisfaction au travail, tels que les salaires et l'environnement de travail.<sup>20</sup>

### **5.3. Turn-over**

---

<sup>19</sup> MULLINS L.J., 2005, Management and Organizational Behaviour, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.

<sup>20</sup> Nishimwe, Francine, Satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques : cas de Tonlé au Cambodge. Analyse exploratoire de la satisfaction au travail sur base de la théorie factorielle, Mémoire master en sciences de la population et du développement, à finalité spécialisée Coopération Nord-Sud, Université de Liège, 2015. P :16.

« Le turnover caractérise la rotation, le renouvellement des employés dans une même entreprise, par démission, licenciement ou rupture à l'amiable, il se calcule en général par un taux exprimé en pourcentage. »<sup>21</sup>

#### **5.4. Le Travail**

« Considéré comme un facteur de production, le travail désigne au sens large toute activité productive ayant une valeur d'usage. Dans un sens plus étroit, il correspond à une activité humaine visant à créer, produire, entretenir des biens et des services». <sup>22</sup>

#### **5.5. La stabilité**

« En analyse systémique un système est dit stable c'est par rapport à une position d'équilibre il peut momentanément supporter des écarts même importants sans que ceux-ci n'affectent dans la durée à recouvrer son équilibre initiale ». <sup>23</sup>

#### **5.6. La fidélisation**

Selon (CRHA, 2009), la fidélisation est « l'ensemble de mesures mises en œuvre par la direction pour garder au sein de son entreprise ou de son organisation une main-d'œuvre compétente et qualifiée. »<sup>24</sup>

#### **5.7 Condition de travail :**

Pour J. Leplat, « Les condition de travail résument 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. »

H. Savall définit les conditions de travail à partir d'un système comprenant trois composantes en interaction :<sup>25</sup>

- Les conditions fondamentales du travail immédiatement attachées aux structures et aux processus mis en œuvres dans l'accomplissement d'un travail spécifique.

---

<sup>21</sup> In : [www.lintrnaute.fr/dictionnaire/fr/definition/turnover/](http://www.lintrnaute.fr/dictionnaire/fr/definition/turnover/), consulté le 10 mai 2021.

<sup>22</sup> Alain BRUNO, « Dictionnaire d'économie et des sciences sociales », édition Ellipses, Paris, 2005, P 465.

<sup>23</sup> HENRI Mahé de boislandelle, « dictionnaire de gestion », édition Economica, Paris 1998, P418.

<sup>24</sup> P. PAILLE, 2011, « La fidélisation des RH : Approche conceptuelle et recherche empiriques », édition PUL Université de Laval, Québec, page 124.

<sup>25</sup> JEAN PIERRE CITEAU, « Gestion des ressources humaines », 4eme éd, Armand Colin, Paris, 2002, P : 158.

- Les conditions externes du travail jointes aux mécanismes réguliers du rapport du salarié à son travail.
- Environnement de travail global.

### **5.8. Dysfonctionnement**

« Trouble de fonctionnement d'une partie ou d'un organe, d'un système et mauvais fonctionnement du système socio-économique (la faillite est un cas de dysfonctionnement d'une entreprise) ». <sup>26</sup>

### **6. La méthode adoptée et la technique utilisée :**

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

Selon Maurice ANGERS : « la méthode peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur un objet d'étude en particulier, elle peut intervenir de façon plus ou moins impérieuse, et plus moins précis à toutes les étapes de la recherche l'une ou l'autre ». <sup>27</sup>

#### **6-1- la méthode adoptée :**

Nous pouvons définir la méthode également, « l'ensemble de règles indépendante de toutes recherche, et des continus particuliers visant surtout des processus et des formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisir ». <sup>28</sup>

D'après la nature de notre sujet d'étude et en relation avec nos hypothèses de recherches. Nous avons opté pour l'utilisation de la méthode quantitative, car c'est la plus adéquate avec notre thème choisis et qui convient à la réalisation des objectifs de notre recherche.

#### **6.2. La technique utilisée**

Toute recherche à caractère scientifique doit adopter des modes opératoires stricts applicables à la réalité dite technique. En tenant compte des caractéristiques et des limites de

---

<sup>26</sup> In :www.Larousse.fr/dic/fr/dgs. Consulté le 10/05/2021 à 16H00.

<sup>27</sup> Maurice ANGERS, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1999, P : 59.

<sup>28</sup> Madeleine GRAWITZ, « Méthodes des sciences sociales », 11eme éd, Dalloz, 2001, P : 351.

chaque technique. Pour notre étude et la méthode quantitative adoptée, nous avons utilisé la technique du questionnaire qui la plus appropriée à ce type de méthode.

### 6.2.1. La technique du questionnaire

Le questionnaire est défini comme « une interrogation global, composé d'un ensemble de question à des interlocuteurs sélectionnés ». <sup>29</sup>

Le questionnaire ce considère comme « une suite des propositions, ayant une l'évaluation d'un sujet interrogé ».

Pour les modèles des questions utilisées, elles sont toutes fermées « questions obligeant l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies. » <sup>30</sup>, situer deux modèles de questions fermée utilisées :

Notre questionnaire contient 19 questions classées en 4 axes :

- Caractéristiques personnelle.
- La satisfaction et stabilité professionnelle.
- La vie sociale du salarié.
- Perceptions et attentes des salariés.

**a) Dichotomique** ; l'enquêté choisit une réponse entre vrai ou faux ou entre « oui ou non ».

**b) A choix multiples** ; on offre un éventail de réponses plausibles à l'enquêté, questions à choix multiples et à une seule réponse permise et question à choix multiples à plusieurs réponses permises. <sup>31</sup>

## 7- L'échantillon de la recherche :

---

<sup>29</sup> BOUVRANT S, et autres, « communication et santé et action sociale », édition. Nathan, Paris, 2000, P : 27.

<sup>30</sup> ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales », édition Casbah, Alger, 1997, P : 181.

<sup>31</sup> Maurice ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales », édition Casbah, Alger, 1997, P: 182.

Selon M. ANGERS « La population d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingues d'autres éléments et sur les quels porte l'investigation ». <sup>32</sup>

Dans notre enquête, nous avons pu interroger la majorité des salariés de l'entreprise SARL IFRI, soit 100 salariés sur un total (population mère) de 111 individus des différentes catégories socioprofessionnelles, dont 91 agents d'exécution et 09 cadres.

Notre échantillon est de type probabiliste aléatoire simple, tout en procédant par un tirage au hasard parmi les éléments de la population mère, ce qui va nous permettre d'estimer un degré de représentativité maximal.

---

<sup>32</sup>Maurice ANGERS, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales », édition Casbah, Alger, 1997, P: 226.

**La première partie :**  
**Partie Théorique**

# **Chapitre II :**

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

**Introduction**

Le terme absentéisme fait peur et reste « un sujet tabou d'autant que les managers craignent la réaction des organisations syndicales, si bien qu'il est largement méconnu ». <sup>1</sup>

L'absentéisme est un phénomène complexe et multifactoriel, influencé par divers facteurs interdépendants. <sup>2</sup> En tant que multifactoriel et problème complexe, l'implication de l'absentéisme des salariés implique l'interaction d'un caractéristiques de l'entreprise, facteurs sociétaux et personnels. <sup>3</sup>

L'absentéisme entraîne potentiellement une perturbation du processus de travail programmé et les chefs d'entreprise n'élimineront jamais le phénomène. Chaque jour, les collaborateurs s'engagent dans un comportement qui les oblige à s'absenter volontairement ou involontairement du lieu de travail. <sup>4</sup> Et par conséquent, cette recherche débute par la définition de l'absentéisme, son aperçu historique, ses composantes (types), ses formes, ses facteurs et ses causes ainsi que les procédures de calcul du taux d'absentéisme pour les d'entreprise.

En théorie, la notion d'absentéisme paraisse continûment attachée à la satisfaction et la motivation des salariés, et pour cela, on s'est référé à la théorie de MASLOW, d'HERZBERG, DOUGLAS Mac Gregor et Adams, auteurs du vingtième siècle qui se sont particulièrement intéressé à ce sujet.

---

<sup>1</sup> Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P : 271.

<sup>2</sup> Nguyen, H., Groth, M., & Johnson, A. (2013), "When the going gets tough, the tough keep working: Impact of emotional labor on absenteeism". *Journal of Management*, 42, 615-643. doi:10.1177/0149206313490026

<sup>3</sup> Shantz, A., & Alfes, K. (2015), "Work engagement and voluntary absence: The moderating role of job resources", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 530-543. doi:10.1080/1359432X.2014.936392

<sup>4</sup> Ritesh, J. (2013), "The study of better compensation management in the successful organization in improvement of higher productivity and profitability", *International Journal of Research*, 1, 524-529.

**1. L'absentéisme et ses différents types****1.1. Définitions de l'absentéisme**

A travers de la littérature, l'absentéisme a été largement étudié suivant des approches différentes. Mais il n'existe malheureusement pas de définitions courante ou universelle. La notion du concept « absentéisme » varie en fonction des valeurs et de la politique des dirigeants.

D'après nos recherches, on a constaté que quelques ouvrages ne disposent même pas de définition, « par peur de restreindre plus qu'il ne faudrait le concept considéré »<sup>5</sup>.

Mais en générale On peut dire que :

« L'absence correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus »<sup>6</sup>.

« Fait d'être fréquemment absent d'un lieu, notamment de lieu de travail, de ne pas participer »<sup>7</sup>.

**1.2. L'histoire de l'absentéisme**

Le concept « d'absentéisme » est utilisée davantage par les patrons, propriétaires et les services RH. Dans la plupart des établissements de travail, tout le monde manque de temps en temps quelques jours de travail. Cependant, lorsqu'un membre du personnel manque d'innombrables jours de travail, cela peut entraîner de gros problèmes pour l'organisation et donc causer de graves problèmes lorsque toutes les autres ressources humaines doivent couvrir les employés manquants ou, dans le pire des cas, le travail ne se fait tout simplement pas. Ce qui peut conduire à une faible production ou à la non-disponibilité des services prévus, conduisant ainsi à une impression choquante sur la position de l'entreprise. Les auditeurs ont généralement des points de vue différents ou attachent des connotations différentes lorsqu'ils examinent le sujet de l'absentéisme des employés. L'absentéisme se produit lorsque les travailleurs d'une société ne se présentent pas au travail en raison d'un congé attendu, d'une maladie, d'une blessure ou de toute autre raison.

---

<sup>5</sup> Antoine CHARLOTTE, « L'absentéisme dans les entreprises publiques », cas des collectivités territoriales, université de Reims, 2009-2010, p11.

<sup>6</sup> Denis MONNEUSE Denis, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P : 07.

<sup>7</sup> Thierry Rousseau, « Absentéisme et conditions de travail » : L'énigme de la présence, édition, ANACT, LYON, 2012, p28.

« L'absentéisme est l'un des phénomènes les plus anciens et les plus étudiés de l'histoire de la GRH et comportement organisationnel ». <sup>8</sup>

L'absentéisme est pris en compte lorsque la notion de « travail » existe. Aussi il ne présenterait pas spécifique pour une civilisation, connaissance et une période particulière de l'histoire, même s'il se présentait de manière assez remarquable selon le caractère organisationnel d'une entreprise.

Dès les années 1950, des chercheurs universitaires ont examiné l'absentéisme des employés dans un tenter de comprendre les causes et les déterminants d'un tel comportement afin de minimiser son effets sur le rendement, gain et la rentabilité des entreprises. Quels qu'es fondateurs le voient comme « une maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe, un fléau économique et social ». <sup>9</sup>

À ce moment-là, les syndicats ont obligé les entreprises à se conformer pour permettre aux travailleurs de s'absenter du travail à cause des soucis de maladie ou de vacances et mettre en pratique la pratique consistant à offrir des «jours de maladie» payés s'avèrent être très nombreux. Toutes ces pratiques immobiles diffèrent selon les corporations et les conventions syndicales.

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

Le taux d'absentéisme est une obligation qui demande de la figurer dans le bilan social des organisations qui ont un nombre de salariés dépassent les 300 salariés. « Dans le cadre de l'étude de l'absentéisme, que ce soit d'une collectivité ou d'une forme d'organisation ». <sup>10</sup>

Par apport au phénomène de l'absentéisme, l'étude s'effectue pour les deux genres des entreprises, que ce soit publique ou privé, où selon ce phénomène en repère deux types des absences, les **absences rémunérées** et celle des **absences non rémunérées**. Il faut distinguer entre les absences pour avoir des résultats meilleurs avec une parfaite lisibilité.

---

<sup>8</sup> Patton, E., & Johns, G. (2012), "Context and the social representation of absenteeism: Absence in the popular press and in academic research", *Human Relations*, 65, 217-240. doi:10.1177/0018726711428819

<sup>9</sup> Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013), "Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena", *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75–86. doi:10.1037/a0030932

<sup>10</sup> Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P: 02.

**1.3.1. Les arrêts maladies (congés maladies)**

Les arrêts maladies, qui composent l'une des parties de l'absentéisme, rassemblent les motifs et les soucis d'absences pour des raisons de santé et médicales. « La loi accorde aux travailleurs, qui sont momentanément dans l'impossibilité d'exercer leurs fonctions pour raisons de santé, des congés maladie rémunérés ». <sup>11</sup>

On peut constater 05 formes d'absences à cause des raisons médicales

- Le congé pour maladie ordinaire (CMO) : Sont les congés les plus traditionnels, vu que ce système couvre tous les cas qui ne peuvent donner lieu à un autre arrêt maladie. L'employé suivre l'ensemble de son traitement pendant 3 mois. Plus de cette durée l'employé doit envoyer à son employeur un certificat médical, avant les 48h comme preuve de son absence.
- Le congé long maladie (CLM) : C'est permis aux salariés dans le cas des maladies demandant des soins poursuivis et prolongé, qui peut se dérouler dans une période peut dépasser les 6 mois.
- le congé long durée (CLD) : Le congé peut s'étaler sur une durée de 5 ans, qui est permis par un médecin et de la cellule médicale. Généralement en cas des maladies dangereuses et mentales.
- Les congés pour accident du travail (CAT) : Impliquant les imprévus, les accidents de service et celles de trajet. La transmission des déclarations à la caisse de sécurité ne faut pas dépasser les 48h à partir du jour de l'imprévu.
- Les congés pour maladie professionnelle (CMP) : Dans le cas où l'employé sous un risque directe des conditions de travail qu'il exerce, comme des risques physiques, chimiques et biologiques, dans ce cas quand appelé une maladie professionnelle.

**1.3.2. Les congés liés à la maternité ou à l'adoption**

Cette catégorie d'absence est étroite par une durée qui ne dépasse pas trois mois. <sup>12</sup>

« Les salariés féminins peuvent profiter pareillement conformément aux dispositions légales ou conventionnelles des heures d'absence rémunérées pour allaitement d'un enfant au nombre de deux heures les six premiers mois, et une heure les six mois suivant ». <sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Article 46 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail

<sup>12</sup> Article 46 & 55 de la loi 90/11 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle de travail.

<sup>13</sup> Article 152 CE. 2.

**1.3.3. Les absences pour évènements familiaux**

En indiquer également des événements de :

- Mariage de l'employé.
- Mariage de l'un des descendants du travailleur.
- Un nouveau-né, pour l'employé.
- Décès d'ascendant, descendant et proche direct du salariés de son conjoint.

Par rapport aux évènements au-dessus, « l'employé ouvre droit à trois jours ouvrables payés ».<sup>14</sup>

**1.3.4. Les absences pour d'autres raisons**

- A cause des grèves;
- Retards et absences condamnées.

**1.4. L'intentionnalité de l'absence**

L'employé détient un poste dans l'entreprise pour l'accomplissement des activités et des tâches, en contrepartie, il obtient un salaire par apport à ces efforts fournis.

La période de l'absentéisme est observée comme une période morte non productif par l'employeur.

La représentation d'intentionnalité a embrouillé l'entendement du ce phénomène d'absentéisme au travail.

D'après les recherches réalisées et les études effectuées sur l'absentéisme, on trouve deux catégories d'absences :

**1.4.1. L'absence involontaire**

C'est la conséquence d'une coïncidence qu'on ne peut pas contrôler comme une maladie, un accident de travail où de trajet, qui va pousser à l'employé de justifié ces absences par des certificats maladie.

**1.4.2. L'absence volontaire**

---

<sup>14</sup> Article 54 A3 de la loi 90/11.

De côté de l'absence volontaire, l'absence dans ce sens, c'est une décision qui revient d'une manière générale à l'employé.

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

Au départ, il faut différencier entre «absence» et «absentéisme», parce que en terme économique et de gestion sa existe une grande différence entre ces deux terme.

#### **1.5.1. L'absence**

C'est un acte individuel répond à la non-présence d'un salariés au lieu de travail durant les moments et les horaires de travail attendus, le terme d'«absence » n'est pas forcément négative : « une absence peut être autorisée ou motivée (journée de formation, congés...) ».

#### **1.5.2. L'absentéisme**

D'un autre coté la notion de « l'absentéisme », est un fait collectif avec des attentes non-social et non seulement collectives, mais aussi répétitives. On peut le considérer comme un avis personnel et moral qui renvoie à l'abandonnement de poste.

La notion d'«absentéisme » est contrairement à celle d' « absence », l'absentéisme est automatiquement négatif car convient à une absence non autorisée, où à une absence autorisée, mais qu'elle a un impact directe et nuisible par apport à la performance de l'organisation.

« C'est ainsi qu'apparaît toute la différence entre un congé maladie et un congé formation : le premier freine l'activité tandis que le second est un investissement pour accroître les résultats. La terminologie utilisée n'est donc pas tout à fait neutre. Parler de (taux d'absence) est moins péjoratif (et moins courant) que de parler de (taux d'absentéisme). Il n'en demeure pas moins que l'absentéisme peut se manifester au travers de réalités extrêmement différentes ».<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », édition, Afnor, Paris, 2009, p 7.

**2. Formes et causes de l'absentéisme****2.1. Les formes de l'absentéisme**

« Le classement selon l'intentionnalité des acteurs semble la plus pertinente pour décrire la nature des absences, dans la mesure où cette grille de lecture permet de juger du niveau plus ou moins pathologique de l'absentéisme pour une organisation donnée. Ainsi, cinq grands types d'absentéisme peuvent être distingués ».

**2.1.1. L'absentéisme normal****a) Il existe un absentéisme irréductible**

Au départ, l'existence d'une part irréductible de l'absentéisme, attachée à des ordres légale : repos compensateurs, les congés pour travail de mandats, qui se résume avec le plus de responsabilité. En générale l'absentéisme normal et en particulier l'absentéisme irréductible, en relation direct avec les conditions de travail proposé par les managers et les services d'activité. Pour l'entreprise c'est acceptable.

**b) Il existe un absentéisme autorisé**

Chaque organisation peut permettre des « congés autorisés » de plus. D'un autre part, la décision est toujours décentralisée. En peut signaler qu'un dirigeant donne le droit à un collaborateur de se représenter à une consultation médical durant les heures de travail, ce qui veut dire qu'il permette à s'absenté, malgré l'absence physique mais ça ne va pas enregistrer comme de l'absentéisme et ne présentera pas dans le bilan social pour la comptabilisation, cette absence sera invisible.

Mais dans le cas contraire, si l'ouvrier na pas l'autorisation pour se présenter à son rencontre il menace de se mettre en arrêt maladie le même jour. « La gestion de l'absence fait donc absolument partie du management, et ce en trouvant un arrangement qui témoigne d'une forme de reconnaissance ».<sup>16</sup>

**c) Il existe un absentéisme utile**

Généralement sont des absences utiles, comme les absences pour formation qui faut partir de l'un des investissements de l'organisation dans le but d'accroître les résultats et les objectifs attendu.

---

<sup>16</sup>Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P: 9.

D'un autre point de vue, plusieurs études universitaires démontrent « les bienfaits des jours de repos : ils permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique, d'être plus créatif et, par ricochet, de se sentir plus heureux au travail ». <sup>17</sup>

### **2.1.2 L'absentéisme moral**

Habituellement on ne discute que sur l'absentéisme physique au poste occupé, par contre actuellement ce n'est pas le cas, car l'absentéisme moral fait partie de présentéisme inactif, c'est le cas d'un employé qui se présente physiquement au lieu de travail par contre mentalement absent. Ce genre d'absentéisme c'est une conséquence d'une démotivation et d'une insatisfaction, quelles vont pousser l'individu à effectuer le travail par apport à son intérêt personnel.

### **2.1.3 L'absentéisme subi**

Ce genre d'absence renvoie à des raisons et à des intentions externes à l'organisation. Et pour plusieurs motifs comme celle d'une grève de transport, fermeture des routes (généralement le cas de l'Algérie) et des accidents de travail et de trajet. L'impossibilité de l'employé à être présent ne prête à aucun désaccord avec son employeur.

### **2.1.4 L'absentéisme choisi**

Se fait d'absences dégagées par les employés à cause des origines accommodant de la mauvaise foi. Sont des absences attachées à des sensations d'abus, d'inégalités et d'injustices.

C'est précisément le cas d'un salarié qui se retrouve dans une situation de sollicitation de son médecin traitant de lui délivrer respectueusement un arrêt de travail, pour des raisons personnelles.

Derrière de ses tromperies et abus déclaré, l'organisation se trouvera dans une situation complètement impuissante contre ce genre d'absences.

### **2.1.5 L'absentéisme contraint**

Sont des absences forcées et involontaires par un employé, également le cas d'un employé qui ne se présente pas au poste de travail à cause de sa conjointe malade. Ce genre d'absentéisme, on peut le mettre et classer entre « l'absentéisme subi » et « l'absentéisme choisi ».

---

<sup>17</sup> Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P: 10.

« 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 ».

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

Généralement les arrêts et congés de maladie dessinent la principale origine d'absence.

D'après notre recherche, un arrêt maladie peut pareillement bien coïncider à de « l'absentéisme subi » ou celle de « l'absentéisme choisi » qu'en de l'absentéisme forcé et contraint.

C'est aux gestionnaires et aux managers RH qui sont proche des employés de la distinguer et de remarquer à la suite de chaque arrêt déclaré, connaissant que la cause porte certainement de la notion santé.

Les experts en gestion classent couramment l'absentéisme « sous le vocable de la motivation au travail. Dès lors, dans cette perspective, l'absentéisme se joue entre la capacité physique à être présent au travail (approche médicale), la capacité matérielle de s'y rendre et la motivation à être présent (approche gestionnaire). »<sup>18</sup>

## **2.2. Les instruments de mesure du taux d'absentéisme**

Par apport à la mesure d'absentéisme, exprime un indicateur que l'on calcule en établissant le rapport entre les heures d'absences et les heures conventionnelles théoriques du travail.<sup>19</sup>

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 :

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

□ La durée moyenne des absences :

<sup>18</sup>Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009. p.13.

<sup>19</sup>Pascal PAILLE, « La fidélisation des ressources humaines », éd Economica, Paris, 2004, P : 103.

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

□ La fréquence des absences :<sup>20</sup>

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

Ce sont des instruments de mesures très significatifs et indispensables à toute analyse où étude sur l'absentéisme, qu'ils donnent un accès à une comparaison des entreprises elles même et pour les calculs d'une entreprise dans son ensemble et de sa globalité, qui donne l'occasion à l'entreprise et à ces managers d'identifier les problèmes existents.

### 2.3 Les facteurs de l'absentéisme

Le classement de l'absentéisme passe essentiellement par la résolution des facteurs individuels et collectifs.

#### 2.3.1. Les facteurs individuels

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

##### a) L'Âge

C'est l'une des exceptionnelles variables ordinairement disponibles pour étudier l'absentéisme. « Plusieurs auteurs estiment que l'âge est positivement et linéairement lié à la durée et à la fréquence de l'absentéisme. En effet, il est remarqué que plus les salariés devenaient âgés, plus ils avaient tendance à s'absenter plus souvent et plus longtemps. Donc l'absentéisme traduirait alors une augmentation des risques de maladie avec l'âge ; mais aussi un meilleur maîtrise par les plus âgés, le meilleur état de santé des plus jeunes, mais aussi une meilleure maîtrise par les plus âgés des opportunités de s'absenter et d'utiliser les normes en vigueur dans l'entreprise. Certains chercheurs confirment que l'absentéisme croît avec l'âge de façon linéaire puisque les plus âgés sont plus absents que la moyenne, dont on trouve ».<sup>21</sup>

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

<sup>20</sup>Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P : 10.

<sup>21</sup> halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\_Dumas\_pour\_L\_Har mattan.pdf. Consulté le 03/05/2021 à 13H00.

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.

### **b) L'Ancienneté**

Les nouveaux recrutés s'absentent moins que les anciens, car ils vont respecter les normes des entreprises et essayent de prouver qu'ils peuvent réussir.

Quant à la relation entre l'ancienneté et l'absentéisme, pour Thévenet (1891) « les nouveaux recrutés sont admis également moins absents parce qu'ils nécessitent absorber les normes de l'organisation : 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». <sup>22</sup>

### **c) Le Sexe**

Facteur sexe expose un intérêt juste par apport à l'égalité professionnelle, surtout du côté de la réglementation au travail féminin.

De nombreuses études ont démontré « l'influence du sexe des employés sur leurs comportements au travail, on trouve ». <sup>23</sup>

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 que les femmes s'absentent incontestablement plus que les hommes.

---

<sup>22</sup> VATTEVILLE E, « mesurer les ressources humaines et gestion de l'entreprise », édition Economica. Paris. P : 1985.

<sup>23</sup> [halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\\_Dumas\\_pour\\_L\\_Harmattan.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf) (le03/05/2021 à 14h15).

**d) La situation familiale et matrimoniale**

La charge parentale et familiale pour les individus mariés met ces derniers dans des situations d'absences plus élevées que les personnes célibataires, à cause de leurs obligations et occupations envers leur famille.

Par contre les absences vécues par les femmes s'aggravent en cohérence avec la taille et le nombre de la famille, mais pour les hommes ce n'est pas le cas.<sup>24</sup>

**e) Niveau de formation**

L'absentéisme est devenu l'un des moyens de réaction et de réflexion à des mauvaises conditions de travail non satisfaisantes qui sont affectées et à des postes de travail qui ont peu de responsabilité (non intéressants).

Un taux d'absentéisme moins élevé se produit quand le degré de formation accroît, la formation c'est l'une des avantages sociaux qu'on peut mettre en disposition de l'employé, pour le rendre plus motivé et énormément satisfait, qui va augmenter sa compétence et sa performance en terme d'accomplissement de tâche et d'un autre côté qu'il soit satisfait pour engendrer peu d'absence en terme de fidélisation.

**2.3.2. 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 sous l'influence de son environnement immédiat. Plusieurs recherches « ont été effectuées afin de déterminer l'effet de certains facteurs organisationnels sur l'absentéisme et déterminer l'effet du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, sur l'absence au travail ainsi que la satisfaction envers l'organisation ».<sup>25</sup>

Il semble que le secteur d'activités dans lequel travaille un salarié ait un réel impact sur l'absentéisme. Selon les données de statistique Canada, en 1983, « ce sont les travailleurs des industries manufacturières qui, s'étant les plus absents, se classaient au premier rang »<sup>26</sup>. En 1993, « les travailleurs des services, ceux de l'administration publique et ceux des transports, communications et autres services publics occupaient respectivement la première

<sup>24</sup>Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009. p.90.

<sup>25</sup>Michel DE COSTER, « Sociologie du travail et gestion des ressources humaines », 3ème édition, De Boeck Université, Paris, 1999, P : 53-58.

<sup>26</sup>In : [www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS\\_FR\\_new.htm](http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS_FR_new.htm). Consulté le 05/05/2021 à 20H41.

place, deuxième et troisième place, laissant à ceux des industries manufacturières la quatrième ».

« Les travailleurs de l'agriculture ont gardé la meilleure fiche de présence au travail pour l'ensemble de la période. Ces différences seraient en partie imputables au contenu de la tâche ».<sup>27</sup>

Les recherches de "Thériault, Chadwick-Jones et al" nous y apprend que les grandes entreprises ont généralement des taux d'absence plus grands que les petites entreprises. Bien qu'il existe une relation entre la taille de l'organisation (la quantité globale des salariés dans l'entreprise) et les absences, il semble que l'explication de cette différence provient davantage de la taille du groupe de travail. En effet, les petites entreprises sont plus susceptibles d'avoir des groupes de travail plus restreints et donc il est fort probable de retrouver une cohésion plus grande parmi groupe de travail. Plus le groupe de travail est petit plus les absences sont faibles.<sup>28</sup>

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.

### **2.3.3. 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 l'absentéisme et la satisfaction au travail. En conséquence, les employés satisfaits s'absenteraient moins que les travailleurs insatisfaits.

Lloyd-Davies conclut que, « si l'homme peut être amené à accomplir, pour un certain temps tout au moins, un travail dépourvu de tout sens pour lui, cela finira par tuer son âme ».<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> In : [www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS\\_FR\\_new.htm](http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS_FR_new.htm). Consulté le 05/05/2021 à 20H41.

<sup>28</sup> VATTEVILLE E, « Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise », éd Economica, Paris, 1985, P : 31.

<sup>29</sup> FRASER T.M, « Stress et satisfaction au travail (étude critique) », éd Bureau International du Travail, Genève. 1983. P : 18.

Martin et Miller (1986) concluent plus que l'emploi est intéressant, comporte des responsabilités et offre une rémunération et des avantages sociaux adéquats, l'employé est plus satisfait. Cependant, ceci n'assurerait pas une assiduité au travail, mais n'inciterait pas non plus à s'absenter. Locke concluait en 1976 que même si la relation trouvée entre ces deux variables est significative et constante, il suggère néanmoins l'existence d'autres variables personnelles et organisationnelles qui viendraient modifier ou intensifier la relation insatisfaction / absentéisme.

Thériault (1981) explique quant à lui les faibles niveaux de corrélation par le fait que l'insatisfaction est reliée à l'absentéisme volontaire et qui est difficile de dissocier l'absentéisme volontaire de l'absentéisme involontaire.<sup>30</sup>

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 faut mettre en considération 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.<sup>31</sup>

#### **2.3.4. Facteurs relatifs aux politiques de gestion de l'absence :**

Cette approche de l'absentéisme comprend trois axes de recherches :<sup>32</sup>

- Le premier consiste à observer l'incidence des conditions de travail sur leurs taux d'absentéisme, afin de déterminer celles qui sont le plus ou moins productrices d'absences.
- Le deuxième étudie l'impact des pratiques managériales et des processus RH sur la satisfaction au travail et, par la suite, le comportement des salariés.

<sup>30</sup> In : [www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow). Consulté le 05/05/2021 à 21H03.

<sup>31</sup> FRASER T.M, « Stress et satisfaction au travail (étude critique) », éd Bureau International du Travail, Genève. 1983P : 25.

<sup>32</sup> Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P : 96.

- Enfin, le troisième axe interroge l'existence et la formation d'une culture de l'absence au sein de chaque collectif de travail.

Nombreux auteurs apportent que les tactiques organisationnelles ont un effet encourageant ou dissuasif sur l'absentéisme (Margan et Herman, 1976 ; Winkler, 1980 ; Dalton et Perry, 198 ; Dalton et Mesh, 1991).

Les politiques et techniques de gestion de l'absence sont nombreux, il peut s'agir de politique de contrôle de l'absence, de politiques de rémunération de l'absence, la réduction des heures de travail etc. L'entreprise peut exiger que l'employé fournisse un billet médical afin de justifier son absence. L'entreprise peut exiger les employés qu'ils avertissent leur supérieur avant de s'absenter. Ajoutant que les employés qui font face à des pénalités en cas d'absence sont moins sujets à s'absenter. Il semble que le niveau d'absence peut être réduit de façon plus au efficace si une politique de contrôle formel des absences est couplée à une culture de présence au travail.<sup>33</sup>

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

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

Des enquêtes ont été réalisées en 2006, au Etats-Unis, les raisons primordiales des absences des travailleurs sont : « la maladie qui arrive en tête des causes de phénomène de l'absentéisme pour 40% des salariés interrogés, suivie par les problèmes familiaux 21% et les besoins personnels 20 %, puis la mentalité des employés 14 % et enfin le stress 5% ». <sup>34</sup>

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

L'existence de tromperie et d'abus pleins, engendre un sentiment et une opinion énormément partagée et distribuée, on cite que :

- « Les arrêts sont adoptés à des fraudes généralisées des travailleurs fainéants, bénéficiant du système et participant considérablement au creusement du trou de la sécurité sociale ».

---

<sup>33</sup> In : [www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow). (Le 05/05/2021 à 21H48).

<sup>34</sup> Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009, P: 54.

- les arrêts sont complètement justifiés par la détérioration des conditions de travail exigées par les organisations dénoncées, bien fréquemment de tensions sur les travailleurs pour les prévenir de s'arrêter.

À propos de la littérature de gestion, certains auteurs dénoncent 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 ».

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

« C'est au travailleur de décider si la maladie est raisonnablement handicapante et gênante pour justifier et couvrir son absence. Occasionnellement, la primitive fait que le médecin argument l'arrêt amène de la compensation. En comprend que la validité de l'absence son cause précise sont péniblement objectivables. »

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

Après la charge que se produise par les conditions physiques du travail, le milieu interne et le climat social à un impact direct sur le bien-être des travailleurs. Mauvaise condition de travail engendre des difficiles situations comme celle de: absence de sécurité, stress et 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 ». <sup>35</sup>

## **2.5. Les cause de l'absentéisme**

---

<sup>35</sup> Denis MONNEUSE, « L'absentéisme au travail », éd Afnor, Paris, 2009. P: 71.

L'absentéisme est une donnée compliqué et composé identifiable dans les organisations, avec lequel l'importance change selon les organisations et selon les causes qui le produisent. Nous essayerons de présenter quelques causes de l'absentéisme.<sup>36</sup>

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

Nombre d'heures exagérées au niveau du poste de travail pour l'accomplissement des tâches, produits le désintéressement au travail. L'employés se voient saturés par l'épuisement physique et / ou la fatigue mentale. Cette fatigue du salarié provoque le stress, ce qui va pousser le travailleur à s'absenter de son environnement de travail. En effet, l'augmentation de la charge physique et mentale causée par les heures de travail abusives entraîne l'aggravation de la fatigue physique et mentale et entraîne l'augmentation de l'absentéisme.

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

Quelles qu'elles soient typiques des travaux de salariés inspirent sa décision par rapport à l'absence. L'absentéisme est causé par des facteurs de satisfaction, d'hygiène et de motivation (la théorie de Herzberg)<sup>37</sup> reliés à la tâche, « Il peut se manifester plus chez les salariés qui accomplissent des tâches répétitives et standardisées et qui sont appelés à accomplir un travail conforme à la norme, les employés qui ont un faible niveau de qualification s'absentent plus que ceux qui exercent des tâches exigeant de la compétence ».

### **2.5.3. Absentéisme et rémunération**

Le paiement ou bien la rémunération font partie des facteurs les plus importants qui rentrent en la détermination de la régularité des salariés surtout en termes d'absentéisme. Ce que veut dire un niveau élevé du salaire provoque une bonne assiduité des travailleurs, contrairement, une faible rémunération a un lien direct avec l'absentéisme. L'injustice distributive (théorie d'Adams),<sup>38</sup> « La perception de cette injustice peut développer le sentiment d'insatisfaction et de démotivation et par conséquent l'émergence de l'absentéisme parce que la personne a trouvé que sa contribution n'a pas été reconnue ».

### **2.5.4. Absentéisme et engagement**

---

<sup>36</sup> In: [www.mmemoireonline.com/02/14/8709/m-Repercution.de-l-absentéisme-sur-l-entreprise-cas-ENAF0UR21.html#fnref2](http://www.mmemoireonline.com/02/14/8709/m-Repercution.de-l-absentéisme-sur-l-entreprise-cas-ENAF0UR21.html#fnref2).

<sup>37</sup> Michael AGUILAR, « L'art de motiver », éd Dunod, Paris, (2009).

<sup>38</sup> J.S. Adams, "Toward an understanding of inequity Journal of Abnormal and Social Psychology", 67 (5) (1963), pp. 405-429

L'engagement affectif se renvoie à l'affection émotionnelle des salariés, à leur reconnaissance et à leur imputation. Cet attachement appuie l'individu a souhaité d'être partie de l'entreprise et de participer à son progression et son développement. L'individu va tout faire pour l'intérêt de l'entreprise qu'il appartient si l'engagement est bien affecté, en revanche si l'engagement affectif est absent chez le salarié, provoque chez lui le sentiment d'insatisfaction, qui va engendrer des raisons pour s'absenter.

#### **2.5.5. Absentéisme et précarité (l'instabilité) de l'emploi**

Le déséquilibre, influence d'une manière grave sur l'assiduité des employés. Le contrat à durée déterminée CDD, où la relation entre les nouveaux recrutés et l'organisation est fragile, on repère qu'un certain nombre de travailleurs qu'ils viennent à occuper leurs poste même s'ils sont malade, car ils pensent de perdre leurs poste. Cependant quand l'atteinte d'un contrat à durée indéterminée CDI est réalisable et possible, les employés vont renforcer les absences à partir de qu'ils arrivent à ce genre de contrat.

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

On ne peut pas considérer l'absentéisme, comme un nouveau phénomène en environnement de travail, n'est une pratique de civilisation, car c'est un phénomène existe depuis l'existence de la notion du travail.

D'après Elton MAYO (1945) qui y'a appuyé sur pas mal expériences de présenté l'absentéisme comme « une déviation de l'état coopératif », qu'il fait partie de l'école des relations humaines. Par apport à la fonctionnalité du fondement des rapports et des relations coopératifs exposé et développer par Rensis LIKER.<sup>39</sup>(Qui nous conseillons à consulter).

HERZBERG (1957), UMOON (1964), STURS et RHODES (1978) maintiennent pareillement que l'absentéisme est l'expression et la confirmation d'une situation d'insatisfaction, et une preuve à des conditions de travail catastrophique. D'un autre coté Jones et Nicholson ont dégagé qu'on peut considérer l'absentéisme comme « l'expression de conflit ou de stress propre à l'individu ».

De point de vue d'une approche empiriste, l'absentéisme généralement « peut exprimer les valences (attractions) compétitrices et concurrentielles des causes environnementaux, en interne du travail et en externe». Ces auteurs considèrent que l'absence pourrait être un élément dans un rapport d'échanges entre l'employé et son environnement. Et il se peut qu'il cherche dans l'absence une amélioration de sa situation de travail. Gibson (1966), « donne une valeur à la notion de valence qui renvoyant à la tentation positive ou négative de l'individu envers des ambitions différents dans son emplacement au travail comme moyen d'expliquer l'absence ». MANN, ISAMBERT-JOMATI « se sont mis d'accord sur cette analyse »(1965).<sup>40</sup>

Certains chercheurs ont soutenu « que ceux qui ne sont pas satisfaits de leur travail se soustraient à l'environnement professionnel ». Parmi eux, on peut mentionner Herzberg (1957), Vroom (1964), Sturs et Rhodes(1978). Ces auteurs maintiennent que l'insatisfaction au travail d'une manière direct va présenterait l'absentéisme au travail.<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Daniel GOUROUBERA, « Absentéisme au travail » : étude comparée secteur public -secteur privé (cas de Cotonou), Mémoire de fin de formation, Université Nationale du Bénin, 1998.P8.

<sup>40</sup> Fraser T.M, « Stress et satisfaction au travail », (étude critique), éd Bureau International du Travail, Genève, P : 9.

<sup>41</sup> FENOUILLET Fabien, « La motivation », éd Dunod, Paris, 2003, P : 88.

**3.1. Les théories de motivation**

Endors de côté financière, l'absentéisme est influencé par des dizaines de facteurs interdépendants qui rendent encore plus difficile la quantification, la qualification ou la rectification. L'un de ces facteurs qui ont été cités par différents chercheurs est le niveau de satisfaction au travail d'un employé sur le lieu de travail. Parallèlement à cela, George et Jones soutiennent que «... de nombreux chercheurs ont étudié la relation entre l'absentéisme et la satisfaction au travail dans le but de découvrir des moyens de réduire l'absentéisme».<sup>42</sup>

Les initiales études sur la satisfaction au travail ont mis l'intonation sur que la non-satisfaction au travail indique et provoque la principale cause d'absentéisme. La revue de McShane (1984) citée par Steers et al (1996) ont soutenu l'idée que les employés insatisfaits de divers aspects de leur travail sont plus susceptibles de s'absenter. Des études de McShane (1984) ont montré que «la satisfaction au travail est davantage liée à la fréquence des absences qu'au nombre de jours perdus».

**3.1.1 La théorie de besoins d'ABRAHAM Maslow :**

La théorie de la motivation la plus connue, nommée aussi théorie de la hiérarchie des besoins d'ABRAHAM Maslow, l'un des fondateurs de la psychologie humaniste, d'ailleurs apparaît dans cette théorie l'un des principes de l'humanisme, « à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation ».<sup>43</sup>

Selon MASLOW, les puissances primitives, originelles sont congénitales et naturel, même s'il est facile de leur expliquer. Ces forces sont attachées à des besoins et à des exigences de nature physiologique « qui sont des pulsions instinctive à satisfaire en premier dans toute organisation<sup>44</sup> », qui ont gérées sur la survivance de l'individu. Elles présentent des vœux et des ambitions fondamentaux et essentiels tels que la faim, soif etc. Les forces secondaires, par contre, ne sont pas naturelles et spontanées, mais reconnues par le passage de la découverte et de la connaissance, parfois ont elles peuvent ce déterminer d'après la culture des gens et de leurs environnement. On peut également classer des besoins affectifs, de sécurité, le sentiment d'appartenir à l'organisation ou le besoin de s'identifier avec celui-ci.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> George, J.M., & Jones, G.R. "Organisational behavior". (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall. 2002.P.:20

<sup>43</sup> Fabien FENOUILLET, « La motivation », éd Dunod, Paris, 2003, P : 87.

<sup>44</sup> Richard BREARD – Pierre PASTOR, « De l'individu à l'équipe (techniques et outils de management) », éd Liaison, 1999, P : 121. Lieu non cité.

<sup>45</sup> Jean-Michel PLAN, « Théories des organisations », éd Dunod, Paris, 2000, P : 38.

Le psychologue Américain ABRAHAM Maslow (1900-1970) a proposé « une hiérarchie pyramidale des motivations déterminant le comportement humain, en y rattachant notamment les besoins cités précédemment (sécurité, amours et sentiment d'appartenance, de prestige et de considération, d'accomplissement de soi, de curiosité et de compréhension), si l'on examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, on voit que l'on passe du registre de l'avoir au registre de l'être». <sup>46</sup>

Par apport à la pyramide des motivations, nous remarquons la hiérarchisation des besoins. Cependant si l'un de ces besoins est complètement insatisfait, va s'influencer négativement sur les autres besoins. Cela peut conduire à des changements de comportement des employés, **tel que l'absentéisme au travail**, lorsqu'il aura une insuffisance de reconnaissance.

### **3.1.2 La théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG**

En 1966, HERZBERG a traité une série de recherches duquel les conclusions sont classées et évaluées à sa théorie de « hygiène-motivation ». Ces travaux déterminent également les principaux facteurs de satisfaction au travail : perfectionnement, considération, responsabilité. Ces derniers facteurs de satisfactions conduiront, à « l'optimisation d'une meilleure performance, avec un faible roulement de personnel, une attitude plus tolérante à l'égard de la direction et une meilleure "santé mentale" dans l'entreprise ». <sup>47</sup>

Aussi les facteurs motivants touchent principalement au besoin de s'accomplir, car les forces énergétiques qui nous poussent à réagir viennent de l'intérieur (on parle de motivation intrinsèque), « HERZBERG a enrichi les tâches en intégrant une fonction créative, en offrant des responsabilités, en permettant au collaborateur de donner la pleine mesure de ses capacités. En somme, il a hissé le collaborateur au sommet de la pyramide de MASLOW. » <sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Nicole AUBERT, « Diriger et motiver (art et pratique de management) », éd d'organisation, 1996-2002, P : 20.

<sup>47</sup> Fraser T.M, « Stress et satisfaction au travail, (étude critique), éd Bureau International du Travail », Genève, P : 26-27.

<sup>48</sup> Michael AGUILAR, « L'art de motiver », éd Dunod, Paris, 2009, P : 41.

En conséquence, il a déterminé les facteurs d'insatisfaction « dont l'acte est négative et qui saisissent des éléments telles les conditions de travail, les politiques administratives, les rapports avec le personnel d'encadrement, la rémunération, la sécurité de la fonction et les relations et rapports avec les collègues de travail ». D'après HERZBERG, « il y aura insatisfaction si la qualité des facteurs d'insatisfaction tombe au-dessous d'un certain seuil, le non satisfaction de ces besoins entraîne des conflits et des comportements assimilés (absentéisme, moindre productivité volontaire...), ainsi, le non satisfaction au travail serait la cause directe de l'absentéisme au travail ». Au-delà nous déduisons que l'absentéisme présenterait une expression et une manifestation l'insatisfaction au travail.

Depuis la théorie de Herzberg ; « c'est le travail lui-même qui motive, Il est donc impossible de dissocier l'Homme de son travail ». <sup>49</sup> La théorie bi factorielle a « donné lieu à des modèles d'application tirés des critiques de HACKMAN et OLDHAM, ces derniers proposent de mesurer le potentiel de motivation d'un emploi en procédant au diagnostic du travail, lequel peut être enrichi, ce qui change sa nature et son sens, Il fait alors appel au niveau du pouvoir et de responsabilité du travailleur, qui vise à satisfaire les besoins d'estime et de réalisation de soi, facteurs intrinsèques de la motivation qui valorise le sujet ». <sup>50</sup>

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

En 1963, des recherches ont été prêt en considérations sur le acte que l'individu est fréquemment tenu à faire des rapprochements et des comparaisons avec les autres salariés ou bien collègues, pour les prendre comme référence. En ce cas, l'individu se mettre dans des situations contradictoires et opposante, où il a un sentiment de déséquilibre et de perçoit l'iniquité. Il pense que l'autre individu prend des récompenses plus que lui-même n'en obtient.

Ce qu'il fait de lui insatisfait de cette situation virtuel. Adams « part de l'idée selon laquelle un sujet qui perçoit de l'iniquité sera insatisfait et mobilisera ses énergies pour réduire cette iniquité par la pensée ou le comportement, il propose de changer la perception des résultats, apports-gains de l'autre ; de changer soi-même son rapport apport-gain, de changerde référence ou de quitter le champ afin de réaliser l'équilibre ». <sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Michael AGUILAR, « L'art de motiver », éd Dunod, Paris, 2009, P: 41.

<sup>50</sup> Fraser T.M, « Stress et satisfaction au travail, (étude critique) », éd Bureau International du Travail, Genève, P:12.

<sup>51</sup> J.C. March, H.A. Simon, « Les organisations : problèmes psychosociologiques » Dunod, Paris (1991).

Le comportement de la population d'une organisation est nécessaire qu'elle soit en parallèle et en rapprochement l'individu de son entreprise, par la reconnaissance et la responsabilité, pour estimer des bonnes relations avec un bon climat.

### **3.1.4. La théorie « X et Y » de DOUGLAS Mac Gregor :**

D'après la pyramide de Maslow, DOUGLAS Mac Gregor a dégagé la «théorie X et Y» en 1960. Il y'a deux styles de management qu'on peut distinguer et qu'ils sont opposantes et contradictoires :

**La théorie X**, au début, laquelle cité que l'individu "éprouve une aversion innée au travail", il n'estime pas le travail, le déteste et avec peu d'objectif et d'ambition, si pour ça qu'il essaye de s'enfuir et de s'éloigner de son poste de travail de ces responsabilités professionnel. Ce qui signifie qu'il ne désire que la sécurité.

Suite à cela, M. GREGOR présente une théorie considéré comme étant optimal et positive intitulé **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 ».<sup>52</sup>

MAC GREGOR présente que «le management se limite alors à organiser les conditions et les méthodes de travail pour orienter au mieux les efforts des salariés. Donner à l'employé la possibilité d'être " collaborateur " en participant à la négociation des objectifs ».<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> ZEMOURI.h, DJEDRA.f, le phénomène de l'absentéisme : étude secteur privé (cas de Hammoud boualam), Mémoire de fin d'étude, Université ABDERAHMANE MIRA, Béjaia, 2015, P : 32.

<sup>53</sup> Jean-Michel PLAN, « Théories des organisations », éd Dunod, Paris, 2000, P: 40.

**3.2. Lien entre satisfaction et motivation**

On spécifie la satisfaction de la motivation par deux éléments qu'ils sont le temps et le comportement, du fait que, la satisfaction renvoie aux comportements du l'employé qu'elle est affecté particulièrement sur le court terme, tandis que la motivation répercute à l'état ressenti par le salarié où il parait quelle être derrière le comportement et réalisable sur le moyen et le long terme, pour atteindre les degrés de performances attendu et espérer.

**Conclusion**

Notre étude a concentré sur la satisfaction au travail en tant que variable pouvant influencer l'absentéisme. Actuellement, il existe des recherches contradictoires sur l'influence de la satisfaction au travail sur l'absentéisme. En général, on s'attend à ce que de faibles niveaux de satisfaction soient liés à des taux d'absentéisme élevés et vice versa. Cooper et Locke notent qu'il n'y a qu'une faible corrélation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme<sup>54</sup>. Cependant, selon Argyle (1972) cité par Rhodes et Steers «... lorsque le travail est satisfaisant, les gens se présenteront pour en profiter»<sup>55</sup>, indiquant ainsi une relation plus forte entre ces deux variables. Anderson (2004) convient que les employés insatisfaits utiliseraient leur congé de maladie pour «se retirer» du travail. En substance, s'il existe une relation entre ces deux variables, les gestionnaires pourraient concevoir des stratégies ciblées autour des divers aspects de la satisfaction au travail afin de réduire les niveaux d'absentéisme des employés.

L'absentéisme semble être un comportement que les organisations ne peuvent jamais éliminer, mais elles peuvent plutôt le contrôler et le gérer. George et Jones notent que «les organisations ne devraient pas avoir de politiques d'absence si restrictives qu'elles obligent littéralement les travailleurs à venir travailler même s'ils sont malades. Les organisations voudront peut-être reconnaître qu'un certain niveau d'absence est effectivement fonctionnel»<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Cooper, C., & Locke, E. "Industrial and organisational psychology" Blackwell Business. 2000. P: 175.

<sup>55</sup> Rhodes, S.R., & Steers, R.M. "Managing employee absenteeism Addison": Wesley Publishing Company. 1990. P: 34.

<sup>56</sup> George, J.M., & Jones, G.R. "Organisational behaviour. (3<sup>rd</sup> Ed.)". New Jersey : Prentice Hall. 2002. P: 94.

# **Chapitre III :**

## **Le turn-over au sein de l'entreprise**

### Introduction

Le turn-over présent et existe en la littérature depuis des années, comme il fait partie de l'un des études de recherche importante, par malheur n'est pas le cas en Algérie. La concurrence qui existe au marché d'emploi, en compagnie d'une pénurie et un manque de la main-d'œuvre qui est suffisamment remarquable qui est produit par les départs massifs à la retraite. Qui fait en sorte que certains chercheurs s'attachent et s'intéressent à la question du turn-over en organisation. « Le roulement de personnel est un sujet de recherche important puisqu'il affecte toutes les entreprises et qu'il génère d'importantes conséquences pour ces dernières ».<sup>1</sup>

Le roulement de personnel à l'intérieure d'une organisation est un problème et une complication majeur qui suit les organisations, la défaillance de certains salariés provoque des coûts et des pertes réunis au recrutement, à l'embauche, à la sélection et à la formation, sachant que les coûts de ces dernières pratiques peut engendrer jusqu'à des centaines de millions de dinars.

Les conséquences reliées au turn-over, font partie que les entreprises tentent de chercher et à saisir les origines et les causes de ce phénomène, pour arrivera à le constater et de le contrôler dans l'ambition de maintenir et de fidéliser stratégiquement leur employée. En conséquence, la capacité de fidéliser vos salariés et de les garder fait partie de l'un des avantages compétitifs fondamentaux.

Le turnover est « bénéfique, dans une certaine mesure, lorsque les départs et les arrivées se succèdent dans une proportion démesurée, l'entreprise doit prendre des mesures de rétention efficaces, la gestion des ressources humaines, au moment des recrutements, est un élément clé pour réduire le risque de roulement ».<sup>2</sup> Tandis que, le gestionnaire participe dans une fonction principalement essentielle avec un rôle central. C'est notamment à lui de procéder les stratégies nécessaires à la satisfaction des collaborateurs pour un meilleur climat social et le bien-être au travail. Pour que l'organisation peut marginaliser son taux de turn-over et celui d'absentéisme, l'entreprise doit s'appuyé sur les leviers citées au-dessus. Et delà que la productivité croît.

---

<sup>1</sup> Price, J.L. (1977). "The study of turnover. Ames, The Iowa State University Press", p. 10

<sup>2</sup> L.SEKIOU et al, 1998, « gestion des ressources humaines », de Boeck Université, Bruxelles, p. 45

## **1. Le Turn-over et ses différents types**

### **1.1. Définitions de Turn-over**

**SEKIOU et al** définissent le turnover comme : « tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs des travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année. »<sup>3</sup>

Pour **LEDUC K., 2000**, cité par PERETTI J-M.3 : « En français le turnover appelé taux de rotation du salarié, est souvent défini comme les mouvements d'entrée et/ou de sortie du personnel dans une organisation au cours d'une période donnée ».<sup>4</sup>

Selon **Price (1977)**, « le roulement représente le mouvement des individus à travers les frontières d'une organisation, et ce, par le biais d'embauches ou de départs des travailleurs. Price exclut les différents comportements organisationnels des membres d'une organisation, tels que l'absentéisme, les retards et la basse performance en entreprise ».<sup>5</sup>

**Morin et Renaud (2009)**. Ces fondateurs montrent une explication du turn-over plus précise. **À la page 41 du mémoire, la Figure 01** expose leur conceptualisation du roulement. « Les auteurs séparent le roulement en deux grandes dimensions : une dimension intra organisationnelle et une dimension extra organisationnelle, la dimension intra organisationnelle représente la rotation du personnel et les changements de poste, d'emploi ou de tâches au sein d'une même organisation (Morin et Renaud, 2009) »<sup>6</sup>.

**Bluedorn (1978)**, « les auteurs affirment que les mouvements hors de l'organisation comprennent deux distinctions importantes : les départs volontaires et les départs involontaires. Le départ volontaire est initié par l'employé lui-même et est généralement sous forme de démission »<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> L.SEKIOU et al, 1998, « gestion des ressources humaines », de Boeck Université, Bruxelles, p. 45.

<sup>4</sup> J-M PERETTI, A. SCOUARNE, A. KHIAT, 2012, « l'audit social : Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements », 14e université de printemps, édition : ESSEC business school, p 308.

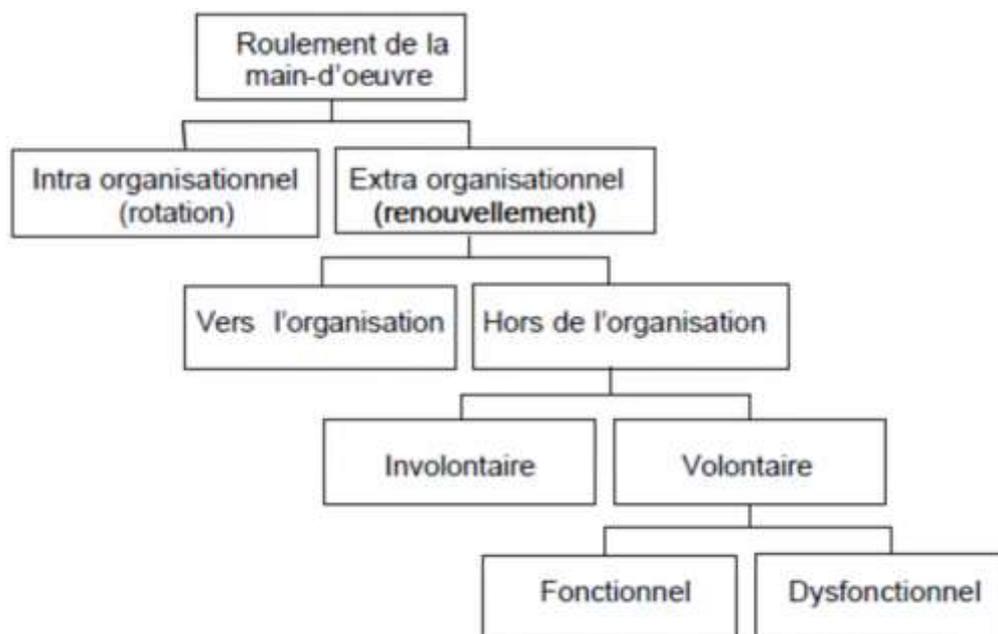
<sup>5</sup> Price, J.L. (1977), "The study of turnover. Ames, The Iowa State University Press", p. 160.

<sup>6</sup> Morin, L. et Renaud, S. (2009). « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail, Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), p. 17.

<sup>7</sup> Bluedorn, A. C. (1978), "A Taxonomy of Turnover". The Academy of Management Review, 3(3), 647-651. doi:10.2307/257553

(Price, 2001)<sup>8</sup> « Le départ involontaire implique que l'employé n'a pas le contrôle sur cette décision et se matérialise souvent en mises à pieds, congédiements, mises à la retraite ou en départs dus à la maladie ou à des responsabilités familiales ». Continuellement d'après le modèle de **Morin et Renaud (2009)**, « le roulement volontaire peut être divisé en deux autres catégories : le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel, le roulement dysfonctionnel représente un départ qui est dommageable pour l'organisation, il peut s'agir du départ d'un employé performant vers une autre entreprise, le roulement fonctionnel représente un départ qui est bénéfique pour l'organisation »<sup>9</sup>. Il s'agit donc d'une disposition où un salarié peu performant quitte l'entreprise.

**Figure 01 : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre**



Source : Tiré de Morin et Renaud, 2009, p. 3.<sup>10</sup>

## 1.2. Niveaux de mesure du Turn-over

<sup>8</sup> Price, J.L. (2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover". International Journal of Manpower, 600 p

<sup>10</sup> Morin, L. et Renaud, S. (2009), «La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail, Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), p. 3.

Le roulement de personnels ce mesures que à deux niveaux, qui sont les plus touchés et les plus concerner, l'organisation et l'individu.

### **1.2.1. Mesures au niveau organisationnel**

Les mesures qu'on peut mentionner au niveau organisationnel sont : « le taux de roulement volontaire ou involontaire, le taux de départs volontaire ou involontaire et le taux de roulement fonctionnel ou dysfonctionnel. Ces différentes mesures sont quantitatives et mesurées par l'organisation elle-même ». <sup>11</sup>

### **1.2.2. Mesures au niveau individuel**

Par rapport aux mesures individuelles confrontées sont : « l'intention de quitter, la probabilité de quitter, la probabilité de changer d'emploi et les départs. L'intention de quitter reflète la probabilité subjective qu'un individu change d'emploi dans une période de temps défini. L'intention de quitter émerge comme étant l'un des précurseurs les plus forts au roulement, appuyé par une grande quantité de recherches scientifiques ». <sup>12</sup>

## **1.3. Les type de turn-over**

On peut indiquer deux types de turn-over en termes de départ : les départs volontaires et les départs involontaires, cité comme suite :

### **2.1. Les départs volontaires**

Sont des départs initiés par l'entreprise, la décision revienne à l'employeur pour être face à une circonstance économique défavorable telle que les (réorganisations, relocalisations, modernisations, informatisations, etc.) ou pour des raisons personnelles réactives aux agissements de l'employé par des licenciements comme moyens de sanctions.

### **2.2. Les départs involontaires**

Sont des départs initié par l'employé, ce dernier décide d'abandonner volontairement son entreprise pour des raisons personnelles (santé, opportunités d'emploi, etc.)

## **2. Cause et enjeux du Turn-over**

---

<sup>11</sup> Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004), "Analyzing job mobility with job turnover intentions an international comparative study". *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137.

<sup>12</sup> Joo, B. K. (2010), "Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention". *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. doi:10.1002/hrdq.20021.

**2.1. Les cause de turn-over**

Un roulement de personnel non contrôlé par une organisation est généralement exprimé par une insatisfaction du personnel et une absence de motivation.

Généralement, les travailleurs abandonnent l'organisation pour les raisons ci-dessous :

- Désaccord avec les supérieurs hiérarchies.
- Manque d'opportunités de développements et une rémunération insatisfaisante.
- La mauvaise gestion de l'entreprise des attentes et exigences de ses salariés.
- Identification de besoin non adapté aux ambitions professionnelles. (recrutement défaillant).
- Une mauvaise communication entre les collaborateurs.
- Stress, fatigue et surcharge de travail.

De manière générale, un taux de rotation de personnel (entrants et sortants) élevé explique que l'entreprise n'a pas été en mesure de maintenir et fidélisé ses salariés et qu'elle doit remettre en question sa politique de motivation, satisfaction et de fidélisation.

L'analyse des causes est indispensable, même en peut dire obligatoire, pour mettre en place des actes correctives et rectificative efficaces. L'organisation faut qu'elle soit à jour des tableaux de bord indiquant les causes de départ, pour ressortir les résultats et mettre en disposition les solutions nécessaires.

**2.2. Les conséquences de turnover**

On peut indiquer deux catégories de conséquence du turnover<sup>13</sup>

**2.2.1. Les conséquences positives de turnover :**

---

<sup>13</sup> Mobley, W.H. (1982), « Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research », Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp.111-116.

De Regarder le turn-over d'un point de vue méprisé et comme complètement négatif pour l'entreprise, c'est une chose indésirable, par conséquent « rechercher un taux de turnover nul est irréaliste et dangereux ». <sup>14</sup>

En effet, le départ des salariés sous-performant ou n'ayant pas les compétences requises pour l'entreprise est bénéfique et tangible par rapport aux deux parties. Pour l'entreprise, il saura reconstituer son capital humain, renforcé l'esprit des équipes de travail avec un nouveau collaborateur, augmenter ses performances et être plus rentable ; Pour le salarié, il est probable que ce dernier sera nommé à un poste pour lequel il est le mieux adapté et pour lequel il sera qualifié et efficace

**a) Du côté Organisationnelles :**

- Départs des salariés non compétitifs et performants.
- Intégration de modernes technologies et nouvelles connaissances.
- Stimulation du changement dans les politiques et pratiques.
- Accroissement de la mobilité en interne de l'entreprise.
- Élargissement de la souplesse et de la flexibilité de la structure.
- Diminution et l'élimination des mauvais comportements.

**b) Du côté des employés qui quittent :**

- Augmentation de salaire.
- Le progrès et l'avancement de la vie professionnelle (carrière).
- Un nouveau défi avec un nouvel environnement.
- Un progrès de perception.

**c) Du côté des employés qui restent :**

- Accroissement en mobilité interne.
- Stimulation à la faveur des nouveaux collègues.
- Satisfaction plus élevé.
- Une bonne cohérence.
- Plus grand reconnaissance.

---

<sup>14</sup>CHAMINADE.B, 2005, « Identifier et Fidéliser les Salariés de Talent », AFNOR, Paris, p.57.

### 2.2.2. Les conséquences négatives de turnover :

#### a) Du côté Organisationnelles :

Le départ des salariés compétents, qualifiés et expérimentés entraîne des coûts financiers et humains qui sont pas appréciés par les responsables de l'entreprise. D'autre part, ces coûts, qui sont généralement absorbés dans les coûts de recrutement et de formation, ont des conséquences très graves sur l'efficacité, la performance et la rentabilité de l'organisation.

D'autre part, la perte d'un salarié de talent constitue une ressource supplémentaire, enrichissante et disponible sur le marché de travail pour la concurrence.<sup>15</sup> « Elle se traduit aussi par la difficulté de le remplacer dans l'immédiat par quelqu'un de semblable et efficace ce qui oblige l'entreprise à supporter des coûts de recrutement, des coûts de formation, des coûts de mouvements entraînés par le remplacement, coût de courbe d'apprentissage, coût de trésorerie du départ, gain ou perte en salaire ».<sup>16</sup>

Le coût de remplacement d'un salarié « varie entre 93% à 200% du salaire annuel de l'employé, il s'agit de tous les coûts nécessaires pour reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné »<sup>17</sup>.

Cependant, pour des raisons financières et économiques, les entreprises doivent être en mesure de stabiliser, voire équilibrer les coûts associés au turnover. « Il serait beaucoup moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau ».<sup>18</sup>

#### b) Du côté des employés qui quittent :

- Perte et manque d'ancienneté.
- Stress à cause du changement et de la transition.
- Désordre dans la carrière du conjoint.
- Recul par rapport au cheminement de carrière.

---

<sup>15</sup>CHAMINADE.B, 2005, « Identifier et Fidéliser les Salariés de Talent », AFNOR, Paris, P.54.

<sup>16</sup> B. MARTORY et D. CROZET, 2001, « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance », Dunod, Paris, p.69.

<sup>17</sup> M. CAPRON, 1995, « Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines », Revue Française de Gestion, n°106, p.48.

<sup>18</sup> D. ARVEILLER, 2009, « La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'oeuvre, les cahiers du DRH », Edition Lamy, n.36, p.9.

**c) Du côté des employés qui restent :**

- Perturbation et dérèglement sociale.
- Perte et diminution entre les collaborateurs.
- Augmentation de la charge de travail pendant la recherche du remplaçant

**2.3. Les instruments de mesure du taux de Turn-over<sup>19</sup>**

D'après **J - M PERETTI 2005**, le roulement de personnels l'en calcule comme suivant : « On divisant le nombre de salariés quittant l'entreprise par le nombre de personnes présentes lors de la même période ».

$$\text{Taux de Turn-over} = \frac{\text{Nombre de salariés quittant l'entreprise}}{\text{Nombre de personnes présentes lors de la même période}} / \text{durée}$$

$$\text{Taux de Turn-over} = \frac{\text{Nombre de salariés quittant l'entreprise}}{\text{Nombre de personnes présentes lors de la même période}}$$

**2.4. Les enjeux d'un turnover élevé**

Un turn-over élevé au sein d'une organisation doit être observé comme un signal d'alerte, en effet, gérer la rotation du personnel présente des enjeux économiques, sociaux et organisationnels.

**2.4.1. Les enjeux économiques**

Economiquement parlons, un turn-over élevé peut remettre en cause les compétences de l'organisation qui reflète d'une manière directe sur la productivité avec des pertes financières conséquentes.

**a. Une perte de compétence**

Quant 'on parle de compétence, on parle évidemment de productivité de l'organisation. Le turnover aura forcément des répercussions sur la productivité ce qui engendre un coût pour l'entreprise. En effet, « les salariés forment la principale richesse de l'entreprise »<sup>20</sup>, ils constituent la plus-value d'une entreprise grâce à leurs compétences. Le turnover a donc un

<sup>19</sup> CHAMINADE.B, 2005, « Identifier et Fidéliser les Salariés de Talent », AFNOR, Paris, p.49.

<sup>20</sup> W. DESMONTS, 1997, L'homme : le capital le plus précieux, alternatives économiques n°148, p.1.

effet direct sur le niveau de productivité d'une entreprise. Les organisations ont tout intérêt à déposer des moyens nécessaires pour diminuer le turnover.

**b. Une perte financière**

Le turnover est aussi source de perte financière. Gérer le turnover c'est optimiser les coûts de l'entreprise. En conséquence, la perte d'un travailleur oblige l'organisation à supporter un certain nombre de coûts dont des frais directs et indirects multiples :

- les coûts de recrutement
- les coûts de formation pour les nouveaux embauchés.
- les divers coûts de départ, de remplacement et d'intégration du nouveau salarié.

**2.4.2. Les enjeux sociaux**

Par apport aux enjeux sociaux, deux principaux risques ont été identifiés : le risque de dégradation et de détérioration du climat social et celui de l'image de la société concerné par un fort taux de turnover.

**a. Dégradation du climat social**

Un turn-over mal maîtrisé, a un impact sur le moral et la motivation des salariés et par conséquent sur la productivité de l'organisation. En effet, lorsque le taux de turnover est important dans un service, cela entraîne une surcharge pour les autres salariés qui va engendrer un mauvais climat social.

**b. Dégradation de l'image**

Une forte rotation du personnel impacte l'image interne et externe de l'entreprise. D'une part, auprès des salariés, cela entraîne une inquiétude et des questionnements sur la société. D'autre part, elle véhicule une mauvaise image à l'externe.

**2.4.3. Les enjeux organisationnels**

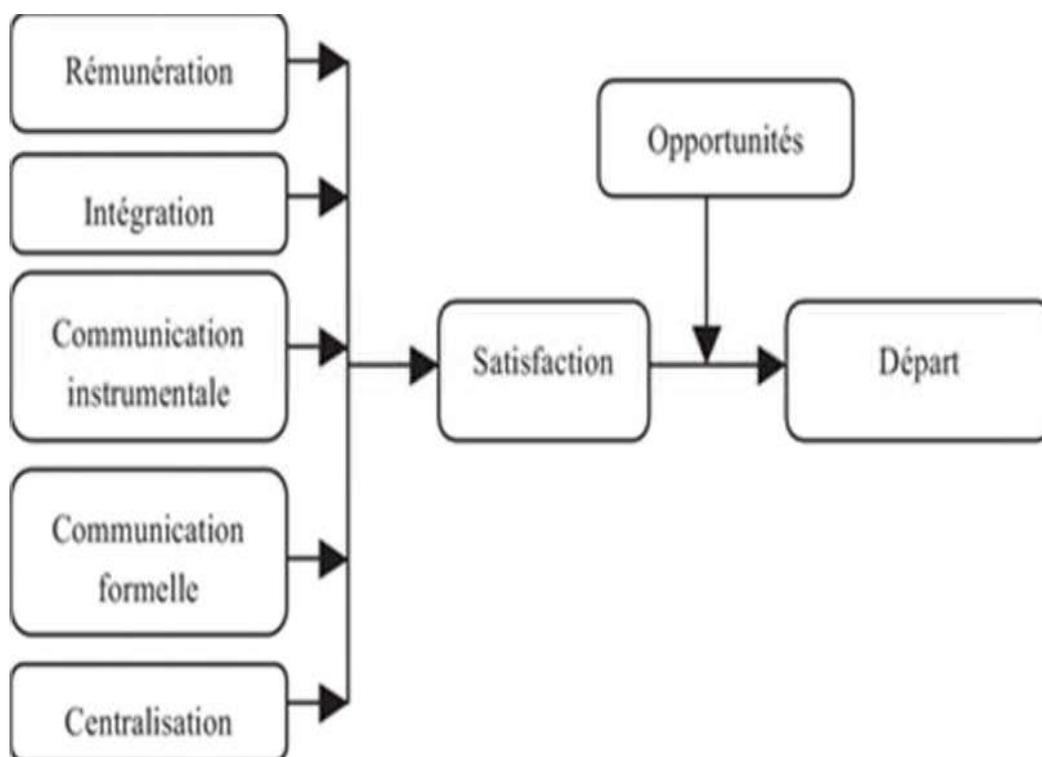
Le remplacement abusif des salariés qui quittent l'entreprise peut entraîner des impacts sur l'organisation même du service. Il faut prévoir la formation des nouveaux embauchés ce qui implique de rendre disponible un tuteur ou formateur. Un fort taux de turnover peut affecter l'équilibre de tout un service et nuire à la productivité. D'autant plus que cela peut aussi accroître le nombre de salariés souhaitant quitter l'entreprise et ce, pour ces problèmes organisationnels, d'où l'enjeu d'instaurer une politique fiable de fidélisation des salariés au

sein d'une structure. Les enjeux sont trop importants, perte financière et perte des compétences clefs de l'entreprise. Perdre ses compétences a un impact sur la compétitivité de l'entreprise.

### 2.5. La relation entre la satisfaction et le Turn-over

Pour bien expliquer la relation entre ces deux concepts. Nous proposons ce modèle de Price, précisément sur les départs :

Figure 2 : Modèle de départ



Source : Tiré de Price, 2009, p. 84.<sup>21</sup>

A partir de ce modèle ci-dessus, nous déduisons que la satisfaction au travail a un rôle important et fondamental entre les pratiques de la GRH et le départ (roulement de personnel). On peut la considérer comme une valeur médiatrice. Et comme il est présenté au modèle de Price : l'existence des opportunités externe, peuvent influencer négativement sur le choix du personnel d'une organisation est relativement élevé.

<sup>21</sup> In. [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214423416300138](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214423416300138).

Les trois méta-analyses de **Cotton et Tuttle (1986)**<sup>22</sup>, **Griffeth et al. (2000)**<sup>23</sup> et **Mor Barak et al. (2001)**<sup>24</sup> indiquent « une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement, plus les travailleurs sont satisfaits avec leur travail, moins le roulement est élevé, plusieurs composantes de la satisfaction ont été mises en relation avec le roulement ». À titre d'exemple, les méta-analyses de **Cotton et Tuttle et de Griffeth et al**, Présentent que « la satisfaction envers le salaire, la supervision et le travail lui-même sont tous associés à une baisse du roulement. Toutefois, la satisfaction envers le travail est le déterminant qui détient la plus forte relation avec la diminution du roulement ».<sup>25</sup>

Selon Chang et al. (2012), « la satisfaction au travail serait un facteur primordial de la rétention de la main-d'œuvre et le mécontentement avec le travail a pour effet d'augmenter le roulement organisationnel ».<sup>26</sup>

Selon Castle et al. (2007) « une diminution de la satisfaction envers la rétribution reçue a un impact négatif sur la satisfaction au travail de façon globale, ce qui augmente considérablement les intentions de quitter des employés ».<sup>27</sup>

D'un autre point de vue, les éléments de motivation sont immédiatement en parallèle à la satisfaction. L'existence des facteurs de motivation pousse et encourage les travailleurs à mieux faire, pour garantir leurs fidélités et les satisfait.

D'après Tahir & Sajid, S.M(2014) : « Les bénéfices retirés par l'entreprise de la satisfaction au travail de l'individu sont : la diminution des plaintes, du taux d'absentéisme, de turnover et l'augmentation de la ponctualité, des valeurs morales et d'une main d'œuvre plus saine ».<sup>28</sup>

---

<sup>22</sup> Cotton, J. L. (1986). "Employee turnover a meta-analysis and review with implications for research". The Academy of Management review: AMR, 11(1), 55-70. doi:10.2307/258331

<sup>23</sup> Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium". Journal of Management, 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305

<sup>24</sup> Mor Barak, Michàl E., Nissly, Jan A., & Levin, A. (2001). "Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research?" A Review and Metanalysis. Social Service Review, 75(4), 625-661. doi:10.1086/323166

<sup>25</sup> Cotton, J. L. (1986). "Employee turnover a meta-analysis and review with implications for research. The Academy of Management "review: AMR, 11(1), 55-70. doi:10.2307/258331

<sup>26</sup> Chang, C. L.-H., Jiang, J. J., Klein, G., & Chen, H.-G. (2012). "Career anchors and disturbances in job turnover decisions – A case study of IT professionals in Taiwan. Information & Management", 49(6), 309-319. doi:10.1016/j.im.2012.08.002

<sup>27</sup> Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). "Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover. The Gerontologist", (Vol. 47, pp. 193-204).

<sup>28</sup> Tahir, Sumbul & Sajid, S.M. (2014). "job Satisfaction Among Teachers: A comparative Analysis." The IUP Journal of Organizational Behavior, P 33-50.

**3. Théories explicatives de Turn-over**

La théorie des organisations de March et Simon (1991) et la théorie de l'équité d'Adams (1963) engendrent les sources sur lesquelles on s'appuie pour justifier le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien de recherche et d'étude.

**3.1. Théories de l'équité d'Adam**

La théorie de l'équité met au centre de « l'analyse du lien entre l'investissement en GRH et le roulement du personnel, la nécessité de tenir compte de l'état de satisfaction ou d'insatisfaction au travail généré par la situation d'équité vécue, et que le constat par l'employé d'une situation d'iniquité dans son travail, entraîne une action destinée à modifier le ratio rétribution/contribution par des comportements tels que l'absentéisme, la non-coopération, voire le départ volontaire ».<sup>29</sup>

La satisfaction au travail attache de la situation d'équité des employés.

De ce fait, pour cette théorie d'Adam le degré d'équité dû à une meilleure analyse et maîtrise des pratiques de GRH, produisent un degré de satisfaction ou d'insatisfaction qui peut conduire à une obtention du roulement de personnel.

**3.2. Théories de Simon**

La théorie étendu par March et Simon (1991) « permet quant à lui de justifier la relation entre la GRH et le roulement du personnel par le biais de certains facteurs dont la satisfaction au travail, la notion d'équilibre organisationnel, il apparaît clairement qu'afin de maintenir la situation d'équilibre (avantage-contribution), les organisations développent des activités de GRH (bonne organisation du travail, animation de la communication, rémunération équitable, participation des employés, etc.) ayant pour objectif d'entretenir la satisfaction et la motivation au travail du personnel, toute intervention qui modifie cet équilibre aura un impact sur la participation à l'organisation, en effet, un déséquilibre pourra se traduire par la baisse de la satisfaction et par conséquent des taux plus ou moins élevés d'absentéisme et de roulement, au total, le désir de quitter est fonction de la satisfaction au

---

<sup>29</sup> J.S. Adams, "Toward an understanding of inequity Journal of Abnormal and Social Psychology", 67 (5) (1963), pp. 405-429

travail, qui elle-même serait issue des activités de GRH appliquées à l'intérieur du modèle d'équilibre ». <sup>30</sup>

**Conclusion**

Par conséquent les employés doivent être motivés et maintenus dans l'organisation à tout prix pour aider l'organisation à être compétitive à l'échelle mondiale en termes de fourniture de produits et de services de qualité à la société.

Les gestionnaires doivent comprendre que les employés de leur organisation doivent être considérés comme l'actif le plus liquide de l'organisation ce qui obligerait l'organisation à résister aux vagues de mondialisation.

Dans le but de fidéliser les employés par noter la rémunération et les variables qui ont un grand effet sur le roulement du personnel. La direction doit rémunérer adéquatement les employés. Ils devraient payer les employés en fonction de leur performance et en outre, ils devraient offrir aux employés des incitations comme bonus individuel, bonus forfaitaire, partage des bénéfices et d'autres avantages. Par conséquent, si elles sont mises en place, elles réduiraient le roulement du personnel.

---

<sup>30</sup>J.C. March, H.A. « Simon Les organisations : problèmes psychosociologiques » Dunod, Paris (1991).

**La deuxième partie :**  
**Partie pratique**

# **Chapitre IV :**

## **Organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique**

**Introduction**

Dans ce chapitre l'objectif est de présenter aux lecteurs l'organisme qui nous a accueilli pendant toute la durée de notre stage, de tracer les phases d'évolution de la SARL Ibrahim & fils, de présenter sa gamme de production ainsi que d'étudier sa structure organisationnelle, ainsi que le déroulement de la recherche en terme du lieu et du temps avant de finir avec quelques obstacles rencontrés au niveau de l'entreprise IFRI.

**1. Présentation de l'organisation d'accueil :****1.1. Historique et situation géographique :<sup>1</sup>**

La SARL IFRI est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Elle se situe à IGHZER AMOUKRANE, à 50 km de la ville de Bejaïa et à 220 km de la capitale Alger.

IFRI est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boissons diverses (sodas et eaux fruitées). Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la LIMONADERIE IBRAHIM, créée par les fonds de monsieur IBRAHIM Laid.

Le fondateur de l'entreprise IFRI est issu de la commune d'IFRI OUZELLAGUEN, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura. Son ancrage dans son milieu familial lui apprendra à aimer la terre, à renforcer d'avantage cette relation avec les produits de terroir, en s'employant très jeune aux côtés de ses parents l'a amené à en tirer les principales sources de revenus.

Il se lancera très tôt dans la sphère commerciale pour ensuite accéder dans la sphère productive, cette activité de commerce de gros durera jusqu'au milieu des années 1980, où il a décidé de fonder en 1986, la première unité de production de sodas.

Animé du sens du sacrifice sans cesse renouvelé, et ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise hérite d'un statut juridique de S N C : (Société au Nom Collectif) puis le statut de la SARL : (Société à la responsabilité limitée), composé de plusieurs associés. La SARL a produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 12, 930, 000,000 DA.

L'évolution rapide du chiffre d'affaire de la société de ces dernières années, est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande nationale, la société s'est lancée d'influencer ses investissements à fin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

---

<sup>1</sup> Fichier propre à la SARL IFRI.

Aujourd'hui IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

### **1.2. Missions et activités :<sup>2</sup>**

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grace aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de productions et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle ;
- L'eau minérale gazéifiée ;
- Les boissons fruitées au lait ;
- L'huile d'olive extra vierge ;
- Préformes en PET et bouchons en PEHD.

### **1.3. Les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FILS :**

La SARL IBRAHIM & FILS (IFRI) qui emploie 1781 salariés. Elle a diversifié ses filières comme suit :

- **IFRI** : eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boisson fruités avec actuellement près de 80 références.
- **GENERAL PLAST** : préformer en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents grammages.
- **BEJAIA LOGISTIQUE** : extension du parc roulant

---

<sup>2</sup> Fichier propre à la SARL IFRI.

- **SARL HUILLERIES D4OUZELLAGUEN** : transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.
- **Exploitation agricole** : Activités agricole, plantation des oliviers ...etc.
- **ZONE 3 (Ifruit by IFRI)** : Production de jus fruités au lait.

Une usine de production de matériaux de construction (béton, ourdit, parpaing...etc.) à EL KSEUR est en cours de réalisation, sa date de mise en activité est prévue pour janvier 2016.

#### **1.4. IFRI à l'échelle nationale et internationale :<sup>3</sup>**

IFRI est présent dans les 48 wilayas, plus spécifiquement dans les wilayas à forte densité de population comme : Bejaia, Alger, Oran, Constantine, Annaba, Tizi-Ouzou, Hassi Messaoud.

Ayant couvert les besoins du marché national, IFRI est partie à la conquête du marché internationale.

L'entreprise IFRI a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international, elle se lance donc dans la conquête du marché international, grâce à la stratégie globale du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons ainsi que l'huile d'olive extra vierge.

Aujourd'hui la SARL (IFRI) exporte ses produits vers France, son premier client, à travers notamment les grandes distributions (carrefour, Auchan, Lidl...etc.) et des circuits de proximité. Des pays européens comme l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, ainsi que les pays arabes et africains, le Soudan, le Mali, le Niger et les Emirats arabes unis, actuellement ils ont élargi leurs exportations vers de nouveaux marchés à savoir le Canada et la Chine.

#### **1.5. Présentation des différents services :**

La SARL (IFRI) est une unité composée de différents services à savoir :

- **La direction générale :**

---

<sup>3</sup> Fichier propre à la SARL IFRI.

- Dirige, assure et applique les décisions dans les différents conseils d'administration ;
  - Fixe les grands orientations en terme d'objectifs ;
  - Coordonne les travaux entre les différents services.
- **Le service qualité :**
    - Mise en place des procédures de travail de chaque structure ;
    - Assure que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mise en œuvre et entretenus ;
    - Représenter l'organigramme de la qualité.
- **Le secrétariat :**
    - Réception ;
    - Enregistrement des courriers (archives et départ).
- **Service informatique :**
    - Développement et réaliser des objets informatiques ;
    - Introduction de nouvelles technologies ;
    - Maintenance des systèmes informatiques ;
    - Administration de réseau ;
    - Formation de personnel dans les techniques informatiques ;
    - Sauvegarder et archiver les données de la société.
- **Service commerciale :**
    - Etablir les formats les ordres de versements pour clients ;
    - Recevoir les bons de commande des clients ;
    - Etablir et viser les facteurs et les bons de livraison ;
- **Service approvisionnement :**
    - Prendre en charge la gestion des achats ;
    - Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre cout.

- **Service finance et comptabilité :**

- Assure la conformité des opérations comptable ;
- Planifier les financements et les investissements ;
- Gestion des recettes.

- **Service du personnel :**

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- Suivi des mouvements de la carrière du personnel ;
- Elaborer de la paie.

- **Service de gestion des stocks :**

- Veille à la bonne tenue de stocks ;
- Coordonne les activités des magasiniers ;
- Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.

- **Service d'hygiène, sécurité, environnement (HSE) :**

- Veille à la prévention en matière de sécurité ;
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

- **Service de production :**

- Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production ;
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production ;
- Responsable du personnel de la production.

- **La direction des ressources humaines (DRH) :**

- Ses fonctions sont : la gestion de la paie, la formation, le recrutement. Ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne

tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

- Ce service contient aussi une cellule qui s'occupe essentiellement de la performance, c'est-à-dire de l'évaluation des performances et des compétences des salariés.

### **1.6. La structure du département des ressources humaines :<sup>4</sup>**

#### **a). Les objectifs du département :**

L'objectif du département des ressources humaines est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa prévention et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs sont :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

#### **b). Les objectifs de l'organisme :**

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons le processus de gestion par objectif.

- **Economique :**

Elle permet à une région rurale de connaître un certain développement et améliorer le pouvoir d'achat.

---

<sup>4</sup> Fichier propre à la SARL IFRI.

**• Sociale :**

Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé plus de (1600 postes de travail).

**• Environnement :**

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

**• Stratégique :**

- Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons divers) ;
- Avoir plus de part de marché au niveau international ;
- Assurer la durabilité de la société et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons divers.

**• Opérationnels :**

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action, dans le but d'améliorer la rentabilité de la société, améliorer la trésorerie et l'augmentation des bénéfices.

Pour ce qui de l'aspect commercial, l'objectif majeur est de garder l'image de marque à travers la mise en place d'un bon plan de marketing, d'être compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité/prix.

L'entreprise cherche une meilleure production par voie de la maîtrise des outils de production et la maîtrise des couts liés à la production afin d'augmenter le chiffre d'affaire de la société.

**2) Le déroulement de la recherche empirique**

Dans notre enquête, nous avons pu interroger la majorité des salariés de l'entreprise SARL IFRI, soit 100 salariés sur un total (population mère) de 111 individus des différentes catégories socioprofessionnelles, dont 91 agents d'exécution et 09 cadres.

Notre échantillon est de type probabiliste aléatoire simple, tout en procédant par un tirage au hasard parmi les éléments de la population mère, ce qui va nous permettre d'estimer un degré de représentativité maximal.

Pour la présente recherche nous avons consacré 30 jours. Cela à partir du 25 Avril 2021 au 24 Mai 2021, durant lesquels nous avons pu effectuer des visites régulières qui nous ont permis d'obtenir quelques informations dont nous avons besoin.

### **3) Les difficultés rencontrées**

En revanche d'un bon accueil, on a été confronté à un ensemble d'obstacles, qui ont empêché dans quelques temps notre enquête. On cite :

- L'indisponibilité des cadres et des informations détaillées sur le roulement de personnel.
- On n'a pas pu avoir des repenses aux quelques questions où le souci c'était toujours la confidentialité des données, généralement ce qu'ils concernent le Turn-over.
- L'indisponibilité des ouvrages sur le turn-over.

**Conclusion**

Dans ce chapitre on a essayé de donner point essentiel sur l'organisme d'accueil de la SARL IFRI. On put faire un survol sur les noyaux qui représente une partie intégrée dans le monde d'entreprise on a évoqué l'historique de SARL IFRI son point de base qui représente (le lieu, l'historique de sa naissance et sa fonction).

Sans tarder à savoir : on a fait coller l'essentiel de ses fonction, à savoir mission et activité ses différent filière, ses genres d'exploitation, sa capacité de production nationale et international.

En concentrant sur un autre volet interne là où on a évoqué les multiples services généraux avec lesquelles fonction l'entreprise à savoir le service commercial ...etc.

En fin on a pu en parler sur la structure des ressources humaines avec tous ces départements et tous ses objectifs économique, social ...etc.

Après avoir présenté la partie consacrée à l'organisme d'accueil on passera au deuxième chapitre de partie pratique.

# **Chapitre V :**

## **L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

Dans ce dernier chapitre nous avons essayé de faire montrer et de représenter les résultats de notre étude sur le terrain pour dégager approximativement l'impact du degré de satisfaction et le niveau de stabilité professionnel sur le taux d'absentéisme et turn-over au sein de l'entreprise SARL IFRI. Afin de pouvoir analyser et interpréter les divers résultats obtenus tout au long de ce travail de recherche. Ce rapprochement nous à permet de réunir l'ensemble des cadres et des agents d'exécution et de faire ressortir leur différentes avis sur l'absentéisme et le turn-over.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

### **1) Caractéristiques socioprofessionnelles de la population d'étude**

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

<b>Catégories d'âge</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
[25-35]	34	34%
[35-45]	39	<b>39%</b>
[45-55]	19	19%
Plus de 55	8	8%
<b>Total</b>	100	100%

**Source : Notre enquête.**

D'après notre enquête selon l'âge, nous constatons dans le tableau ci-dessus que la pluparts de notre population d'études ont un âge entre [35 ans -45ans] qui représente un taux de pourcentage de 39%, suivi par un taux de 34% pour les enquêtés qui ont un âge entre [25ans -35 ans], et un pourcentage de 19% par rapport à la catégorie qui ont l'âge entre [45 ans -55 ans], en dernière position 8% pour la catégorie d'âge plus de 55 ans.

On distingue alors que, les effectifs d'IFRI sont d'une catégorie d'âge plutôt jeune.

Le moyen d'âge des enquêtés est 39 ans.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**Tableau N° 02 : Représentation de l'échantillon selon le genre.**

<b>Genre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Masculin</b>	93	<b>93%</b>
<b>Féminin</b>	7	7%
<b>Total</b>	100	100%

**Source :** Notre enquête.

Également le tableau l'indique, la répartition selon le genre étudié montre que le nombre des enquêtées femme est de 7%, et celui des hommes avec un pourcentage de 93%.

La catégorie masculine est la plus élevée, ce qui dû à la nature du travail qui demande pas mal d'effort physique, car notre échantillon d'étude est beaucoup plus composé d'agents d'exécution au service logistique, maintenance, production. Ce qui explique en conséquence, le nombre marginal de genre féminin au niveau de ces services.

**Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé**

<b>Statut professionnel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	9	9%
<b>A. d'exécution</b>	91	<b>91%</b>
<b>Total</b>	100	100%

**Source :** Notre enquête.

D'après les données collecter dans le tableau ci-dessus, on constate qu'un taux de de 91% de nos échantillon font partie du statut professionnel agents d'exécution, suivi du statut professionnel cadres avec un taux de 9% de nos enquêtés.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

Ce nombre élevé des agents d'exécution retourne à notre besoin d'étude sur la satisfaction au travail, la stabilité professionnelle et surtout sur l'absentéisme qu'on retrouve généralement comme un phénomène au niveau de ces derniers.

En revanche, l'existence d'un nombre marginal de cadres, revient à notre besoin de recherche sur le turn-over, qu'on ne peut pas recueillir assez d'informations au niveau des agents d'exécution.

**Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

<b>Ancienneté</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>[1-7]</b>	58	<b>58%</b>
<b>[7-13]</b>	33	33%
<b>14 et plus</b>	9	9%
<b>Total</b>	100	100%

**Source : Notre enquête.**

Le tableau ci-dessus nous indique l'ancienneté de la totalité de ce qui font partie de notre échantillon de recherche, on premier lieu le taux le plus haut, à atteindre les 58% qui font partie de la fréquence d'ancienneté entre [1-7] ans, suivi par un taux de 33% de ce qui ont une expérience entre [7-13] ans, ainsi qu'il existe que 9% qui ont une ancienneté plus de 14 ans.

Au de la, on peut dire que la majorité de nos enquêtés n'ont pas une grande ancienneté au niveau de SARL IFRI, ce qui fait peut être expliqué l'insatisfaction des employés qui peut engendrer l'instabilité du personnel, surtout celle du statut professionnel d'agents d'exécution.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon leur situation matrimoniale**

<b>Situation matrimoniale</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Marié</b>	78	<b>78%</b>
<b>Célibataire</b>	22	22%
<b>Total</b>	100	100%

**Source : Notre enquête.**

Par rapport au tableau ci-dessus, nous distinguons un taux de pourcentage de 78%, parmi l'ensemble de notre échantillon qui font un nombre de 100 individus, sont mariés, tandis que 22% uniquement sont célibataire.

Ce qui nous conduisent à dire que malgré le besoins d'avoir un travail exigeant moins d'effort physique et bien rémunérée, ils se sentent t'obligé d'accepter et de continuer à occuper des postes pénibles d'agent d'exécution sans avoir le choix et de prendre de risque pour s'orienter vers d'autres issues et ce, à cause de leurs situation matrimoniale.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

### **2) Analyse et interprétation des résultats des hypothèses :**

Pour la vérification des hypothèses déclarées par la confirmation ou l'infirmerie, on a procédé à l'analyse quantitative et statistique de nos tableaux qui ont été collectés durant notre recherche.

**2.1. La première hypothèse : « L'absentéisme des salariés de la SARL IFRI est déterminé par le niveau de satisfaction au travail de ces derniers ».**

**Tableau N° 6 : Relation entre les absences et le statut professionnel**

Absence Statut professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	3	33,33%	6	66,67%	9	100%
Agent d'exécution	68	74,73	23	25,27%	91	100%
Total	71	71%	29	29%	100	100%

**Source :** Notre enquête.

D'après les résultats qu'on a obtenus du tableau ci-dessus, nous avons retenu que la plupart de notre population d'étude s'absente, avec un taux de 71%, suivi d'un taux de 29 % de ceux qui ne s'absentent pas.

Nous avons remarqué en conséquent, que 74,73 % de ceux qu'ils ont confirmé leurs absences sont du statut professionnel agents d'exécution, suivi d'un taux de 33,33 % des cadres.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

Pour ceux qui font partie de la seconde modalité de résultat, ils ont infirmé les absences. On distingue qu'un taux de 66,67 % des cadres, suivi d'un taux de 25,27% des agents d'exécution, ne s'absentent pas.

On a soustrait, à partir des résultats du tableau l'existence du phénomène d'absentéisme au niveau du SARL IFRI, et particulièrement au niveau des agents d'exécution. Une chose qui est dû peut être à des soucis personnel, ou même prendre une deuxième activité saisonnière telle que la récolte d'olives, en vue qu'ils sont moins rémunérés par rapport aux cadres. Une manière de combler leur manque financier.

**Tableau N° 7 : Relation entre la satisfaction et le salaire**

<b>Le salaire Statut professionnel</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	<b>4</b>	<b>44,44</b>	<b>5</b>	<b>55,56</b>	<b>9</b>	<b>9%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>28</b>	<b>30,77</b>	<b>63</b>	<b>69,23</b>	<b>91</b>	<b>91%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>32%</b>	<b>68</b>	<b>68%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Source :** Notre enquête.

D'après les pourcentages obtenus dans le tableau ci-dessus, nous retenons que 68% de notre population d'étude ne sont pas satisfait de leurs salaires obtenus dans leur travail, suivi d'un taux de 32% de ce qui sont satisfait de leurs rétributions.

Nous constatons que la répartition des résultats de la population d'étude selon le statut professionnel nous a donné que la majorité de nos enquêtés représenté par les agents d'exécution avec un taux de 69,33% qui sont insatisfait de leur revenu, par rapport aux efforts fournis, suivi de 55,56 % du pourcentage des cadres qu'ils partagent le même sentiment d'insatisfaction.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

En contre partie, par rapport à ceux qu'ils sont satisfait, en remarque que les cadres en première position avec un taux de 44,44%, suivi par des agents d'exécution en deuxième position avec un taux de 30,77%.

Nous déduisons d'après les résultats acquises, que la plupart de nos enquêtés et particulièrement les agents d'exécutions ne sont pas satisfait de leurs salaires. Ce qui confirme les résultats obtenus dans le tableau N°6, par rapport aux nombres d'absence élevé.

**Tableau N° 8 : L'existence des avantages sociaux vis-à-vis le statut professionnel**

<b>Avantage sociaux</b>  <b>Statut professionnel</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	<b>8</b>	<b>88,89%</b>	<b>1</b>	<b>11,11%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>69</b>	<b>75,82%</b>	<b>22</b>	<b>24,18%</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>83%</b>	<b>23</b>	<b>23%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Source : Notre enquête.**

D'après les résultats de tableau ci-dessus on constate que 83% de notre population d'étude ont bénéficié des avantages sociaux et que 23% non pas bénéficié.

Nous constatons que la répartition des résultats de la population d'étude selon le statut professionnel nous a donné que la majorité de notre échantillon représenté par les cadres avec un taux de 88,89% ainsi que 75,82% des agents d'exécution ont bénéficié des avantages sociaux.

D'autre part, un taux de 24,18% des agents d'exécution et 11,11% des cadres non pas bénéficié par des avantages sociaux.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

D'après les données collectées, en déduit que la SARL IFRI, met à la disposition de ces salariés des différents avantages sociaux. Une manière de fidéliser ses salariés.

**Tableau N° 9 : Relation entre la satisfaction et les conditions de travail**

Satisfaction ou Travail	Oui		Moyennement		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Statut professionnel</b>								
<b>Cadre</b>	<b>5</b>	<b>55,56%</b>	<b>3</b>	<b>33,33%</b>	<b>1</b>	<b>11,11%</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>
<b>Gent d'exécution</b>	<b>44</b>	<b>48,35%</b>	<b>24</b>	<b>26,38%</b>	<b>23</b>	<b>25,27%</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>49 %</b>	<b>27</b>	<b>27 %</b>	<b>24</b>	<b>24 %</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

**Source : Notre enquête.**

A partir des résultats retenus dans ce tableau on constate qu'une partie de nos enquêtés, soit un taux de 49 %, sont satisfait de leurs conditions de travail, suivi d'un taux de 27 % qui sont moyennement satisfait des conditions existant au travail, et un minime résultat retenu avec un taux de 24% de ce qui sont pas satisfait de leurs condition de travail. Nous avons remarqué que 55,55% de nos enquêtés ont marqué par la catégorie socioprofessionnelle des cadres, ainsi qu'un taux de 48,35% des agents d'exécution, qu'ils sont véritablement satisfait de leurs conditions de travail.

Par ailleurs, un taux de 33,33% des cadres et de 26,38 % des agents d'exécution, sont moyennement satisfait par les conditions de travail, disposé par l'entreprise IFRI.

En fin, 25,27% des agents d'exécution et 11,11% des cadres sont pas satisfait des conditions du leurs travail

Nous avons constaté que la plupart des salariés sont satisfait des conditions de travail disposées par l'entreprise SARL IFRI au-pré de ces employés et sans oublié qu'elle a met à

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

leurs dispositions quelques avantages sociaux, (voir résultats indiqués dans le Tableau 8). Peut être ce qui a engendré ce résultat, notamment la satisfaction des salariés par rapport aux conditions de travail.

**Tableau N°10 : Rapport des relations de nos enquêtés avec leurs collègues et supérieurs**

La relation avec Les collègue statut professionnel	Bonne		Moyen		mauvaise	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>3</b>	<b>33,33</b>	<b>4</b>	<b>44,45</b>	<b>2</b>	<b>22,22</b>
<b>Agent d'excision</b>	<b>22</b>	<b>24,18</b>	<b>28</b>	<b>30,77</b>	<b>41</b>	<b>45,05</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>25%</b>	<b>32</b>	<b>32%</b>	<b>43</b>	<b>43%</b>

Source : Notre enquête.

Le tableau ci-dessus nous montre que la plupart de nos enquêtés ont de mauvaises relations avec les collègues et leurs supérieurs avec un taux de 43% de notre population suivi d'un taux 32% qui ont des relations instables avec leurs collègues et supérieurs ainsi que 25 % ont de bonnes relations avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques.

En remarque que les résultats obtenus par rapport à la catégorie socioprofessionnelle cadre a atteint les 45,45 % suivi d'un taux de 22,22% ont des relations avec leurs collègues et les supérieurs hiérarchiques.

Tandis que les résultats retenus par la catégorie socioprofessionnelle avec un taux de 44,45% par les cadres et 30,77% des agents d'exécution ont des relations délicates avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques.

En fin un taux de 33,33% des cadres ainsi que 24,18% ont des bonnes relations avec leurs collègues et les supérieurs hiérarchiques.

Nous constatons, que la majorité des travailleurs ont de mauvaises et instables relations avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques, ce qui justifie le taux d'absentéisme élevé des salariés (voir résultats indiqués dans le Tableau 6).

## Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI

**Tableau N°11 : Style de commandement des chefs de nos enquêtés**

Style de commandement  Statut professionnel	Stricte		Adapté		Relâché	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>2</b>	<b>22,22</b>	<b>5</b>	<b>55,56</b>	<b>2</b>	<b>22,22</b>
<b>Agent d'excusions</b>	<b>37</b>	<b>40,66%</b>	<b>34</b>	<b>37,36%</b>	<b>11</b>	<b>12,08%</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>39%</b>	<b>39</b>	<b>39%</b>	<b>13</b>	<b>13%</b>

Source : Notre enquête.

Le tableau ci-dessus nous expose que la majorité de nos enquêtés, font répartie à assurer que le style de commandement est stricte et adapté avec un taux de 39% pour chacun de ces styles de commandement, suivi d'un taux de 13 % ont répondu que le style de commandement est relâché.

La plus part de nos enquêtés, ont obtenu un pourcentage de 55,56%, de la catégorie socio professionnel cadre ainsi 37,36 % des agents d'exécution, qui ont répondu que le style de commandement est adapté, pour ceux qui ont répondu que le style de commandement est stricte, d'un taux de 22,22 % de la catégorie socio professionnel cadre et 40,66% des agent d'exécution, pour la dernière catégorie de réponse, font d'un pourcentage de 12,08 % des agents d'exécution ainsi 22,22% des cadre ont répondu que le style de commandement relâché.

D'après les résultats obtenu de ce tableau qui concerne le style de commandement des chefs de la SARL IFRI, nous déduisons qu'il est généralement variable entre le style de commandement stricte et celui adapté. Ce qui a influencé négativement sur la présence des employés au travail. (Voir les résultats du tableau 10 et tableau 6, qui nous indiquent les mauvaises relations avec les collègues et les supérieurs, et la situation d'absentéisme existant dans l'entreprise).

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**Tableau N°12 : Disposition des moyennes de sécurité**

Moyennes de Sécurité  Statut Professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	F%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>8</b>	<b>88,89%</b>	<b>1</b>	<b>11,11%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>64</b>	<b>70,33%</b>	<b>27</b>	<b>29,67 %</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>72 %</b>	<b>28</b>	<b>28%%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Source : Notre enquête.

D'après les résultats obtenu du tableau ci-dessus, la plus part de nos enquêtés, un taux de 72% ont répondu que l'entreprise met à leurs dispositions des moyenne de sécurité. En revanche un taux de 28% a répondu que l'entreprise ne met pas à leurs dispositions des moyennes de sécurité.

En remarque qu'un taux de 88,89% de statut professionnel cadre suivi d'un taux de 70,33% des agents d'exécution en répondu que la SARL IFRI met à leurs dispositions des moyenne de sécurité d'autre part un taux de 29,67% de la catégorie socio professionnel agent d'exécution suivi d'un taux de 11,11% des cadres ont insisté sur le manque des moyens de sécurité.

En synthèse que l'entreprise SARL IFRI met à la disposition de ces salariés des moyens de sécurité, ce qui va rassure et encourage ces derniers à travailler alaise.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**2.2. La deuxième hypothèse :** « Un taux de roulement (turn-over) est déterminé par le taux d'absentéisme, soit un indicateur de stabilité et de satisfaction des salariés ».

**Tableau N° 13 : Genre de contrat de nos enquêtés**

<b>Genre de Contrat</b>	<b>CDI</b>		<b>CDD</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Statut Professionnel</b>						
<b>Cadre</b>	<b>8</b>	<b>88,89</b>	<b>1</b>	<b>11,11</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>79</b>	<b>86,81</b>	<b>12</b>	<b>13,19</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>87 %</b>	<b>13</b>	<b>13 %</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Source :** Notre enquête.

D'après le tableau ci-dessus on constate que, un taux de 87% de nos échantillon sont en contrat de CDI, qu'ils sont partagés comme suite : un pourcentage de 88,89% des cadres avec un taux de 86,81 % des agents d'exécution.

En revanche, un taux de 13 % de notre population d'étude est en contrat de CDD, avec un taux de 13,19 % des agents d'exécution et 11,11 % par rapport au cadre.

Au-delà, on peut dire que malgré le manque d'ancienneté des salariés de la SARL IFRI, qu'on a déduit du Tableau 4, mais nous remarquons que ces employés sont en majorité avec des contrats de CDI, ce qui fait de dire qu'il existe une certaine stabilité professionnelle, et que la SARL IFRI respecte le règlement et les lois du code de travail.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**Tableau N°14 : Relation entre la stabilité au travail et le statut professionnel**

La stabilité au travail le statut professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>5</b>	<b>55,56%</b>	<b>4</b>	<b>44,44%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>49</b>	<b>53,85%</b>	<b>42</b>	<b>46,15%</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>54%</b>	<b>46</b>	<b>46%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Source : Notre enquête.**

Nous remarquons qu'un taux de 54% de l'ensemble de notre échantillon sont stables au travail et considèrent qu'occuper un poste de travail est une raison de stabilité, En revanche un pourcentage de 46% ont répondu que ce n'est pas le cas le fait d'occuper un poste de travail, est considérée comme un indicateur de stabilité.

Nous constatons que la majorité de nos enquêtés, avec un taux de 55,56% de la catégorie socioprofessionnelle cadre ont répondu que le fait d'avoir occupé un poste de travail est un signe de stabilité, suivi d'un taux de 53,85% des agents d'exécution qui partagent le même point de vue.

D'une autre part 46,15% des agents d'exécution ont répondu que ce n'est pas le fait d'avoir occupé un poste de travail est une raison de stabilité, une idée partagée avec un taux de 44,44 % par les cadres.

D'après les résultats retenus de ce tableau, on distingue que le fait d'avoir et d'occuper un poste de travail peut être considéré comme un indicateur de stabilité pour certains salariés.

## Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI

**Tableau N°15 : L'intention de quitter l'entreprise vis à vis des opportunités externes**

L'intention De quitter Statut professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>5</b>	<b>55,56%</b>	<b>4</b>	<b>44,44%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>
<b>Gent d'exécution</b>	<b>37</b>	<b>40,66%</b>	<b>54</b>	<b>59,34%</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>32%</b>	<b>58</b>	<b>58%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Source : Notre enquête.

Les résultats du tableau ci-dessus nous montre que la majorité de nos enquêtés, avec un taux de 58% ont l'intention de rester et de ne pas quitter l'entreprise, suivi d'un taux de 42% qui ont l'intention de quitter l'entreprise.

Nous constatons aussi qu'un taux de 59,34% de la catégorie socioprofessionnelle agents d'exécution et 44,44% des cadres n'ont pas l'intention de quitter l'entreprise. En revanche, 55,56% des cadres et 40,66% des agents d'exécution ont l'intention de quitter l'entreprise.

En terme de fidélisation les agents d'exécution sont les plus fidèle à cause de leurs situations social et leurs besoins en stabilité, par contre la catégorie socioprofessionnelle cadres, en vue de leur niveau d'instruction et de leurs ambitions aux postes supérieurs, ils sont près quitter l'entreprise, une chose qui justifié leur sentiment d'infidélité.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**Tableau N°16 : Réalisation des objectifs par rapport au statut professionnel**

Objectifs réalisé Statut professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>4</b>	<b>44,44</b>	<b>5</b>	<b>55,56</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>52</b>	<b>57,14</b>	<b>39</b>	<b>42,86</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>56%</b>	<b>44</b>	<b>44%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Source : Notre enquête.

Dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que 56% de nos enquêtés nous ont confirmé que leurs objectifs professionnels sont réalisables. D'autre part, un taux de 44% nous confirme le contraire.

Nous remarquons que les résultats retenus de ce tableau qu'un taux de 57,14% de la catégorie socioprofessionnelle agents d'exécution, et un taux de 44,44% des cadres leurs objectifs sont réalisés par l'entreprise. Tandis qu'un taux de 55,56% des cadres, et 42,56% des agents d'exécution non pas accompli leurs objectifs professionnels.

Les résultats obtenus de ce tableau, confirment les résultats obtenus (voir le tableau N°14) : de la stabilité pour les agents d'exécution, et des postes supérieurs et des aventures concurrentielles comme objectifs pour les cadres.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**Tableau N°17: Lieu de résidence par rapport au statut professionnel**

Lieu de résidence Statut professionnel	Loin		Proche		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>3</b>	<b>33,33</b>	<b>6</b>	<b>66,67</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>44</b>	<b>48,35</b>	<b>47</b>	<b>51,65</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>47%</b>	<b>53</b>	<b>53%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Source : Notre enquête.**

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on a enregistré un taux 53% de nos enquêtés qui sont des résidents de la région (villages limitrophes), et 47% de la population d'étude résident loin de la région d'IGHEZAR AMOUKRANE.

En remarque qu'à partir des résultats retenu qu'un taux de 66,67% de la catégorie socioprofessionnelle cadre et 51,65% des agents d'exécution résident proche du lieu de leur travail. Et 48,35% des agents d'exécution et 33,33% des cadres résident loin du lieu de leur travail.

D'après les résultats obtenus, on peut constater l'existence d'une certaine stabilité, une chose liée au lieu de résidence (proche du lieu de travail), et que plus de la moitié d'eux bénéficient de transport offert par l'entreprise IFRI. En revanche, l'autre moitié qui résident loin du lieu de travail, à cause de l'éloignement, ils pensent quitter l'entreprise en cas d'opportunité externe et à non réalisation des objectifs personnel. Une chose qui justifie aussi le taux élevé d'absentéisme au sein de cette dernière.

## Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI

**Tableau N° 18 : Relation entre la stabilité et le décalage horaire**

Décalage d'heure Statut professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>67</b>	<b>73,63%</b>	<b>24</b>	<b>26,37%</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>67%</b>	<b>24</b>	<b>24%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Source : Notre enquête.

Nous remarquons qu'un taux de 67% de nos enquêtés ont répondu que le décalage horaire perturbe leur stabilité, tandis qu'un taux de 24% de la population d'étude ont déclaré que le décalage horaire ne perturbe pas leur stabilité.

Nous constatons que la totalité de nos enquêtés de la catégorie socioprofessionnelle cadre n'ont pas répondu à cette question car leurs système horaire est fixe et stable, par contre, par rapport aux agents d'exécution un taux de 26,37% ont répondu que le décalage horaire ne perturbe pas leur stabilité, à l'instar de 73,63% qui ont déclaré le contraire et le que le décalage de décalage horaire perturbe leur stabilité.

Nous nous synthétisons que le décalage horaire s'existe qu'au niveau de la catégorie des agents d'exécution, un système d'horaire qui est basé sur le travail d'équipe et qui provoque de la fatigue, surtout par rapport aux personnes qui résident loin du lieu de leur travail (une chose constaté au Tableau N16).

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**Tableau N°19 : Relation entre la stabilité social vis-à-vis la stabilité professionnel et le statut professionnel**

Stabilité social / Stabilité professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	<b>7</b>	<b>77,78</b>	<b>2</b>	<b>22,22</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>67</b>	<b>73,63</b>	<b>24</b>	<b>26,37</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>74%</b>	<b>26</b>	<b>26%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Source :** Notre enquête.

Les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, nous montre que 74% de nos enquêtés nous ont confirmé que leur stabilité social qui détermine celle du professionnel, par contre 26% de notre population d'étude nous ont confirmé le contraire.

Par rapport à ceux qui nous ont confirmé cela, sont réparti entre un taux de 77,78% pour les cadres et un taux de 73,63% pour les agents d'exécution.

Par contre à ceux qui nous ont infirmé la situation, sont partagés entre un taux de 26,37 % des agents d'exécution et 22,22% pour les cadres.

Ce qui signifie que la stabilité social est l'une des déterminants fondamentaux de la stabilité professionnel.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

**Tableau N°20 : Taux de Turn-over par rapport aux 3 dernières années**

<b>Année</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Taux</b>	<b>5,84</b>	<b>6,57</b>	<b>4,90</b>

**Source : D'après un gestionnaire de personnels chargé du calcul de taux de Turn-over.**

D'après le tableau ci-dessus, retenu auprès d'un gestionnaire du personnel qui fait partie de l'un de nos enquêtés (cadre), et qui est chargé du calcul du taux de Turn-over, nous avons constaté qu'un taux de Turn-over de 5,84% enregistré pour l'année 2019, et un taux de 6,57% marqué par rapport à l'année 2020 et en cette dernière année de 2021, pendant le premier semestre ils ont enregistré un taux de 4,90%.

Nous avons remarqué que le taux de turn-over s'accroît et pivote d'un taux marginale d'une année à une autre, un taux que nous considérons de stable et dans la normalité et ce, malgré la crise sanitaire mondiale, ce qui reflète une certaine stabilité au SARL IFRI.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

### **3) Synthèse des résultats :**

D'après les résultats retenus de l'enquête qu'on a menée auprès des deux catégories socio professionnelles, nous avons réussi à vérifier et à confirmer nos deux hypothèses que nous avons avancées dans le chapitre méthodologique : « l'absentéisme des salariés de la SARL IFRI est déterminé par le niveau de satisfaction au travail de ces derniers » et « un taux de roulement (turn-over) est déterminé par le taux d'absentéisme, soit un indicateur de stabilité et de satisfaction des salariés », dont, nous avons constaté et arrivé aux résultats suivants : le degré de satisfaction est directement attaché au phénomène de l'absentéisme et cela se confirme de fait que, la plupart de nos enquêtés et en particulier des agents d'exécution qui ne sont pas satisfaits envers leurs salaires. Dû on a constaté du Tableau N°6 qu'un taux de 71 % de notre population d'étude ont confirmé qu'ils s'absentent, ainsi du Tableau N°7 pour que nous déduisons que la majorité de nos enquêtés, avec un taux de pourcentages de 68 % sont pas satisfaits de leurs salaires ou bien de leurs revenus mensuels, ce qui convient plus à la catégorie socioprofessionnelle des agents d'exécution, cela par ce que, leurs salaires sont inférieurs à ce des cadres et car peut être, ils n'arrivent pas à couvrir et préserver leur vie sociale et ils pensent que leurs salaires ne conviennent pas à leurs travaux fournis (beaucoup d'efforts physiques). Et aussi ajoutant à cela, les relations socioprofessionnelles qui ont un impact et influence d'une manière directe sur la satisfaction, en se référant au tableau N°10 et au tableau N°11 d'où on distingue que 43% de nos enquêtés ont des mauvaises relations avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques, ainsi que, le style de commandement des chefs que nous jugeons strict pour certains et adapté pour d'autres en parallèle avec un taux de 39 %. Avec un système d'horaires altérable sur les employés, et qui provoque de la fatigue qui engendre des absences.

D'un autre côté, nous avons confirmé que le niveau de stabilité est en relations directes avec le taux du Turn-over, d'où on a constaté que la plupart de notre population d'étude sont stables, de fait, occupés un poste de travail, avec un taux de 54 % constaté au tableau N° 14, avec de bonnes conditions de travail et des avantages sociaux remarqués aux : tableau N° 9 et tableau N°8, ainsi l'existence des moyens de sécurité engendre une certaine stabilité. En se référant à nos résultats du Tableau N°13, nous déduisons que la plupart de nos enquêtés, avec un taux de 87% ils ont des contrats de genre CDI ce qui reflète aussi la stabilité.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

Par ailleurs, le taux du turn-over indiqué au tableau 20 d'après un cadre chargé du calcul de taux de Turn-over, confirme la relation stabilité et turn-over, avec un taux de 4,90% pour ce premier semestre et de 6,57 % et 5,84 % pour les deux dernières années.

Mais aussi du même tableau, on peut infirmer la relation directe entre l'absentéisme et le turn-over. (Voir tableau 6), où les absences sont élevées, mais malgré ça le taux de turn-over est toujours au minimum.

Cependant les résultats collectés du Tableau N°19, dont nous constatons qu'il ne faut pas négliger la stabilité sociale parce qu'elle est considérée comme l'un des déterminants de la stabilité professionnelle. Au-delà, nous déduisons qu'il existe une relation forte entre la satisfaction, stabilité et l'absentéisme, ainsi que le Turn-over. Car pour une meilleure stabilité et la diminution du taux de Turn-over il faudrait un degré de satisfaction élevé qui va engendrer un taux d'absentéisme fonctionnel.

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise IFRI**

### **Conclusion**

Nous avons complété notre cinquième chapitre avec une synthèse des résultats, malgré l'infirmité d'une partie de la deuxième hypothèse qui concernent l'existence d'une relation directe entre l'absentéisme et le turn-over. Mais nous avons pu à confirmer l'existence d'une relation serrée, solide et complémentaire entre nos deux hypothèses de recherche et les quatre concepts qui les théorisent (satisfaction, stabilité, absentéisme et turn-over).

D'après la synthèse des résultats et les conclusions soutirés nous conseillons la SARL IFRI, d'être plus proche de ces salariés, de les motivés et les satisfaits nécessairement en terme de rémunération, même si que nous avons remarqué l'existence d'une certaine stabilité et un taux progressif d'un Turn-over marginal, mais il ne faut pas négligé cette progression, car elle peut être le début pour le déclenchement d'un taux élevé en termes d'instabilité du personnel.

# **Conclusion Générale**

## **Conclusion Général**

---

### **Conclusion Général**

Ce travail est le fruit et le résultat d'un travail qui a été réalisé dans des conditions vraiment difficiles à savoir la situation sanitaire actuelle et le risque de contamination. Dans ce modeste travail nous avons essayé de dresser un constat réel et concret d'une relation étroite entre trois éléments dont l'architecture de notre travail est basée, en l'occurrence : l'absentéisme des salariés au sein de l'entreprise, leur niveau de satisfaction au travail, ainsi que le taux de roulement (turn-over), toujours bien évidemment au sein de cette dernière (l'entreprise). Un travail d'où nous avons essayé d'étudier la relation qui existe entre ces trois éléments.

L'absentéisme provoque des coûts énormément graves pour les sociétés et porte des conséquences négatives sur l'organisation et l'ordre du travail. D'un autre côté, l'absentéisme est contagieux. En effet, les employés réguliers et assidus terminent par se démoraliser, décourager et se désespérer face aux absences de leurs collègues. Une chose qui peut conduire à un certain degré et niveau d'instabilité, et notamment engendrer un taux de roulement de personnel important : démission, licenciement, suspendre un employés du travail pendant une durée de temps déterminée, et orientation vers la retraite...

Les employeurs considèrent l'absentéisme et le turn-over comme l'un des problèmes les plus épineux, en termes de coûts financier et de temps, affectant la rentabilité et le rendement des entreprises, tout en touchant à leur productivité et la qualité de leurs produits.

Notre travail de recherche réalisé auprès de l'entreprise SARL IFRI et qui a porté sur thème : «Turn-over et absentéisme au sein de l'entreprise à travers le niveau de satisfaction des salarié» et de déduire « la relation existante entre la satisfaction, stabilité et l'absentéisme, ainsi que turn-over ».

Cependant, des résultats et des réponses que nous avons pu rassemblées auprès de nos enquêtés qui font partie de la catégorie socioprofessionnelle (cadres et agents d'exécution), tout en optant pour la méthode quantitative et l'une de ses techniques appropriée qui est le questionnaire, nous avons comme même pu à répondre aux questions soulevées dans notre problématique de recherche à savoir :

□ Est-ce-que le niveau de satisfaction au travail des salariés est un déterminant du taux d'absentéisme au sein de la SARL IFRI ?

## **Conclusion Général**

---

□ Est-ce-que le taux d'absentéisme à un impact sur le turn-over, soit un indicateur de stabilité et de satisfaction des salariés au sein de la SARL IFRI ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, nous avons avancé les énoncés ou hypothèses suivantes :

- 1) L'absentéisme des salariés de la SARL IFRI est déterminé par le niveau de satisfaction au travail de ces derniers.
- 2) Un taux de roulement (turn-over) est déterminé par le taux d'absentéisme, soit un indicateur de stabilité et de satisfaction des salariés.

Avant d'apporter des réponses à cette problématique, nous avons réalisé une enquête qui a durée pratiquement un mois. Le recueil des informations, l'analyse et l'interprétation des résultats statistiques au niveau du dernier chapitre, nous a permis de dresser quelques synthèses. En premier lieu : l'insatisfaction des salariés par rapport à leurs salaires mensuelle, et l'existence de phénomène de l'absentéisme au sein de l'entreprise IFRI. Une chose qui confirme notre première hypothèse.

Et en deuxième lieu : un taux de roulement du personnel (turn-over) moins important et qui relative au degré de stabilité existante à la SARL IFRI. Une chose qui confirme aussi notre deuxième hypothèse.

L'absentéisme et le Turn-over, sont des coûts pour les organisations, fardeaux pour les employés, un casse-tête pour les managers, un problème pour tous... l'absentéisme et le turn-over résistent. Malgré ça, des traitements et des thérapeutiques efficaces de l'absentéisme et de Turn-over sont possibles, au bénéfice de tous.

Au-delà nous nous dressons un conseil aux dirigeants de la SARL IFRI, d'où nous insistant de donner plus d'importance aux doléances de leurs salariés et ce, dans le but de motiver ces derniers et réduire le taux d'absentéisme. Et au même temps, garantir une certaine stabilité de leur personnel.

Notre étude a été réalisée au sein d'une entreprise économique privée, activant dans le secteur agroalimentaire. Pour en savoir plus et développer cette thématique, nous souhaitons que d'autre études succèdent notre étude et ce, en s'intéressant à d'autre modèle d'organisation des autres secteurs d'activités, que ce soit étatiques ou privés.

# **Bibliographie**

# Liste bibliographique

## 1. Ouvrages

- Michael AGUILAR, L'art de motiver, éd Dunod, Paris, (2009).
- Luc ALBARELLO, Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique, 3eme édition, de Boeck, Paris, 2007.
- Maurice ANGERS, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition Casbah, Alger, 1997.
- Maurice, ANGERS Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1999.
- Nicole AUBERT, Diriger et motiver (art et pratique de management), éd d'organisation, 1996-2002. lieu non cité.
- CHAMINADE.B, 2005, Identifier et Fidéliser les Salariés de Talent, AFNOR, Paris.
- CHAMINADE, B. 2012, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, edition anfor, France.
- BREARD Richard – PASTOR Pierre, De l'individu à l'équipe (techniques et outils de management), éd Liaison, 1999, P : 121. Lieu non cité.
- BOUVRANT S, et autres, communication et santé et action sociale, édition. Nathan, Paris, 2000.
- B. MARTORY et D. CROZET, 2001, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, Dunod, Paris.
- CHARLOTTE Antoine, « L'absentéisme dans les entreprises publiques », cas des collectivités territoriales, université de Reims, 2009-2010.
- Cooper, C., & Locke, E. Industrial and organisational psychology Blackwell Business. 2000.
- C.PIGANIOL, technique et politique d'amélioration des conditions de travail, édition moderne, Paris, 1980.
- DE COSTER Michel, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3eme édition, De Boeck Université, Paris, 1999.
- FENOUILLET Fabien, La motivation, éd Dunod, Paris, 2003.
- FRASER T.M, Stress et satisfaction au travail (étude critique), éd Bureau International du Travail, Genève. 1983.

- MARGARET Maruani et Emmanuel Reynaud, sociologie de l'emploi, 3eme édition La Découverte, Paris 2001.
- MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail, éd Afnor, Paris, 2009.
- MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, Les méthodes des sciences humaines, 1er éd, P.U.F, Paris, 2003.
- MULLINS L.J., 2005, Management and Organizational Behaviour, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.
- George, J.M., & Jones, G.R. Organisational behaviour. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall. 2002.
- Benoit GAUTHIER, Recherche sociale, 4ème édition, Presses, l'université du Québec, 2004.
- Madelin GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, 7eme édition, Dollaz, 2000.
- Madeline GRAWITZ, Les méthodes des sciences sociales, 11 Édition DALLOZ, Paris, 2001.
- JEAN PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, 4eme éd, Armand Colin, Paris, 2002.
- Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, «Organisation et gestion de l'entreprise », éd Berti, Alger, 2007.
- J.C. March, H.A. Simon Les organisations : problèmes psychosociologiques Dunod, Paris (1991).
- J-M PERETTI, A. SCOUARNE, A. KHIAT, 2012, l'audit social : Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, 14e université de printemps, édition : ESSEC business school.
- L.SEKIOU et al, 1998, gestion des ressources humaines, de Boeck Université, Bruxelles.
- MACE Gordon, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2eme Édition de Boeck P.U. Laval, Québec 1988.
- P. PAILLE, 2011, La fidélisation des RH : Approche conceptuelle et recherche empiriques, édition PUL Université de Laval, Québec.
- Pascal PAILLE, La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004.
- Jean-Michel PLAN, Théories des organisations, éd Dunod, Paris, 2000.
- Raymond QUIVY, Manuel de recherche en sciences sociale, éd Dunod, Paris, 1988.

- Thierry Rousseau, Absentéisme et conditions de travail : L'énigme de la présence, édition, ANACT, LYON, 2012.
- VATTEVILLE E, mesurer les ressources humaines et gestion de l'entreprise, édition Economica. Paris. P : 1985.

## 2. Revues

- M. CAPRON, 1995, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines, Revue Française de Gestion, n°106.
- D. ARVEILLER, 2009, La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre, les cahiers du DRH, Edition Lamy, n.36.
- W. DESMONTS, 1997, L'homme : le capital le plus précieux, alternatives économiques n°148.
- VILLOTTE Denis, Maîtriser l'absentéisme dans les organisations publiques, Institut de la Performance Publique 2009, Dossier pédagogique.
- Nguyen, H., Groth, M., & Johnson, A. (2013). When the going gets tough, the tough keep working: Impact of emotional labor on absenteeism. *Journal of Management*, 42, 615-643. doi:10.1177/0149206313490026
- Shantz, A., & Alfes, K. (2015). Work engagement and voluntary absence: The moderating role of job resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 530-543. doi:10.1080/1359432X.2014.936392
- Ritesh, J. (2013). The study of better compensation management in the successful organization in improvement of higher productivity and profitability. *International Journal of Research*, 1, 524-529.
- Patton, E., & Johns, G. (2012). Context and the social representation of absenteeism: Absence in the popular press and in academic research. *Human Relations*, 65, 217-240. doi:10.1177/0018726711428819
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75–86. doi:10.1037/a0030932
- Article 46 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail
- Article 152 CE. 2.
- Article 54 A3 de la loi 90/11.

- J.S. Adams Toward an understanding of inequity *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5) (1963), pp. 405-429
- Bluedorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *The Academy of Management Review*, 3(3), 647-651. doi:10.2307/257553
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions an international comparative study. *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. doi:10.1002/hrdq.20021
- Cotton, J. L. (1986). Employee turnover a meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management review: AMR*, 11(1), 55-70. doi:10.2307/258331
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305
- Mor Barak, Michàl E., Nissly, Jan A., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661. doi:10.1086/323166
- Chang, C. L.-H., Jiang, J. J., Klein, G., & Chen, H.-G. (2012). Career anchors and disturbances in job turnover decisions – A case study of IT professionals in Taiwan. *Information & Management*, 49(6), 309-319. doi:10.1016/j.im.2012.08.002
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover. *The Gerontologist*, (Vol. 47, pp. 193-204).
- Tahir, Sumbul & Sajid, S.M. (2014). “Job Satisfaction Among Teachers: A comparative Analysis.” *The IUP Journal of Organizational Behavior*, P 33-50.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48, 311-325. doi:10.1111/ejed.12014.

- Price, J.L. (1977). The study of turnover. Ames, the Iowa State University Press.
- Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower.
- Rhodes, S.R., & Steers, R.M. Managing employee absenteeism Addison: Wesley Publishing Company. 1990
- Morin, L. et Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail, Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- Kossek, E. & Hammer, L. (2008). « Supervisor work/life training gets results ». Boston, MA: Harvard business Review.
- MALEY E. L'absentéisme, un baromètre social très sensible. Stratégie santé, mensuel, Janvier 1995, n°67.
- Mobley, W.H. (1982), « Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research », Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp.111-116.
- ROJOT Jaques, « Revue de gestion des ressources humaines », édition ESK, N°69, Paris2008.
- Buitendach, J.H., & De Witte, H. Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisation commitment of maintenance workers in a parastatal. South African Journal of Business Management. 2005.

### **3. Dictionnaires**

- ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipsis, 2005, Paris.
- HENRI Mahé de boislandelle, dictionnaire de gestion, édition Economica, Paris 1998.
- Dictionnaire Larousse.

### **4. Thèses et mémoires**

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

- ZEMOURI.h, DJEDRA.f, le phénomène de l'absentéisme : étude secteur privé (cas de Hammoud boualam), Mémoire de fin d'étude, Université ABDERAHMANE MIRA, Béjaia, 2015, P : 32.
- Nishimwe, Francine, Satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques : cas de Tonlé au Cambodge. Analyse exploratoire de la satisfaction au travail sur base de la théorie factorielle, Mémoire master en sciences de la population et du développement, à finalité spécialisée Coopération Nord-Sud, Université de Liège, 2015. P : 16

## 5. Sites Web :

- [In : www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow.](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow)
- [In : www.pme-dz.com/absenteisme-et-indiscipline-au-travail](http://www.pme-dz.com/absenteisme-et-indiscipline-au-travail)
- [In : www.pme-dz.com/absenteisme,phenomene\\_sociales.](http://www.pme-dz.com/absenteisme,phenomene_sociales)
- [In : www.lintrnaute.fr/dictionnaire/fr/definition/turnover/.](http://www.lintrnaute.fr/dictionnaire/fr/definition/turnover/)
- [In: ww.Larousse.fr/dic/fr/dgs.](http://www.Larousse.fr/dic/fr/dgs)
- [In : internationaljournalofresearch.com.](http://internationaljournalofresearch.com)
- [halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\\_Dumas\\_pour\\_L\\_Harmattan.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf)
- [In : www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS\\_FR\\_new.htm.](http://www.compufc.com/fr/plansdecours/ABS_FR_new.htm)
- [In:www.mmemoireonline.com/02/14/8709/m-Repercution.de-l-absentéisme-sur-l-entreprise-cas-ENAF0UR21.html#fnref2.](http://www.mmemoireonline.com/02/14/8709/m-Repercution.de-l-absentéisme-sur-l-entreprise-cas-ENAF0UR21.html#fnref2)
- [In : www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214423416300138](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214423416300138)
- [In : www.jobboom.com](http://www.jobboom.com)

# **Liste des figures et des tableaux**

## Liste des figures

**Figure 1** : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre.

**Figure 2** : Modèle de départ.

## Liste des tableaux

<b>N° Tableaux</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>Tableau N °01</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	71
<b>Tableau N °02</b>	Représentation d'échantillon selon le genre	72
<b>Tableau N °03</b>	Répartition d'échantillon selon le poste occupé	72
<b>Tableau N °04</b>	Répartition d'échantillon selon l'ancienneté	73
<b>Tableau N °05</b>	Répartition d'échantillon selon leur situation matrimoniale	74
<b>Tableau N °06</b>	Relation entre les absences et le statut professionnel	75
<b>Tableau N °07</b>	Relation entre la satisfaction et le salaire	76
<b>Tableau N °08</b>	L'existence des avantages sociaux vis-à-vis le statut professionnel	77
<b>Tableau N °09</b>	Relation entre la satisfaction et les conditions de travail	78
<b>Tableau N °10</b>	Rapport des relations de nos enquêtés avec leurs collègues et supérieurs	79
<b>Tableau N °11</b>	Style de commandement des chefs de nos enquêtés	80
<b>Tableau N °12</b>	Disposition des moyennes de sécurité	81
<b>Tableau N °13</b>	Genre de contrat de nos enquêtés	82
<b>Tableau N °14</b>	Relation entre la stabilité au travail et le statut professionnel	83
<b>Tableau N °15</b>	L'intention de quitter l'entreprise vis à vis des opportunités externes	84
<b>Tableau N °16</b>	Réalisation des objectifs par rapport au statut professionnel	85
<b>Tableau N °17</b>	Lieu de résidence par rapport au statut professionnel	86
<b>Tableau N °18</b>	Relation entre la stabilité et le décalage horaire	87
<b>Tableau N °19</b>	Relation entre la stabilité social vis-à-vis la stabilité professionnelle et le statut professionnel	88

<b>Tableau N°20</b>	Taux de Turn-over par rapport au 3 derniers années	89
---------------------	--	----

# **Table des matières**

## Table des matières

Introduction général .....	01
<b>Chapitre 01 : Problématique et méthodologie de recherche .....</b>	<b>05</b>
1. Les raisons du choix du thème .....	05
2. Les objectifs de l'étude.....	05
3. La problématique.....	06
4. Les hypothèses... ..	08
5. Définition des concepts... ..	09
5.1. L'absentéisme.....	09
5.2. Satisfaction au travail .....	10
5.3. Turn-over.....	12
5.4. Le Travail .....	12
5.5. La stabilité .....	12
5.6. La fidélisation.....	12
5.7. Condition de travail .....	12
5.8. Dysfonctionnement .....	13
6. La méthode adoptée et la technique utilisée.....	13
6.1. La méthode adoptée.....	13
6.2. La technique utilisée.....	14
6.2.2 La technique du questionnaire.....	14
a) Dichotomique .....	14
b) A choix multiples.....	14
7- L'échantillon de la recherche.....	15

### **PREMIERE PARTIE :**

### **PARTIE THEORIQUE**

<b>Chapitre II : L'absentéisme au sein de l'entreprise.....</b>	<b>18</b>
Introduction... ..	18
1. L'absentéisme et ses différents types... ..	19
1.1. Définitions de l'absentéisme .....	19
1.2. L'histoire de l'absentéisme.....	19
1.3. Les différents types d'absence.....	20
1.3.1. Les arrêts maladies (congés maladies).....	21
1.3.2. Les congés liés à la maternité ou à l'adoption... ..	21

1.3.3. Les absences pour évènements familiaux .....	22
1.3.4. Les absences pour d'autres raisons .....	22
1.4. L'intentionnalité de l'absence .....	22
1.4.1. L'absence involontaire.....	22
1.4.2. L'absence volontaire .....	22
1.5. La différence entre l'absence et l'absentéisme.....	23
1.5.1. L'absence .....	23
1.5.2. L'absentéisme.....	23
2. Formes et causes de l'absentéisme .....	24
2.1. Les forme de l'absentéisme .....	24
2.1.1. L'absentéisme normal .....	24
a) Il existe un absentéisme irréductible .....	24
b) Il existe un absentéisme autorisé.....	24
c) Il existe un absentéisme utile .....	24
2.1.2 L'absentéisme moral .....	25
2.1.3 L'absentéisme subi.....	25
2.1.4 L'absentéisme choisi .....	25
2.1.5 L'absentéisme contraint .....	25
2.2. Les instruments de mesure du taux d'absentéisme .....	26
2.3 Les facteurs de l'absentéisme .....	27
2.3.1. Les facteurs individuels.....	27
a) L'Âge .....	27
b) L'Ancienneté.....	28
c)Le Sexe.....	28
d) La situation familiale et matrimoniale .....	29
e) Niveau de formation.....	29
2.3.2. Facteurs organisationnels... ..	29
2.3.3. Facteurs relatif à l'emploi.....	30
2.3.4. Facteurs relatifs aux politiques de gestion de l'absence.....	31
2.4. Les Origine de l'absentéisme .....	32
2.4.1. Origines de l'absence d'après les salariés... ..	32
2.4.2. Les abus, mythe ou réalité.....	32
2.4.3. La maladie ; notion à préciser .....	33

2.4.4. Les effets indirects de travail sur la santé.....	33
2.5. Les cause de l'absentéisme .....	34
2.5.1. Absentéisme et temps de travail.....	34
2.5.2. Absentéisme et nature de la tâche .....	34
2.5.3. Absentéisme et rémunération .....	34
2.5.4. Absentéisme et engagement .....	35
2.5.5. Absentéisme et précarité (l'instabilité) de l'emploi.....	35
3. Théories explicatives du phénomène de l'absentéisme.....	36
3.1. Les théories de motivation .....	37
3.1.1 La théorie de besoins d'ABRAHAM Maslow .....	37
3.1.2 La théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG.....	38
3.1.3 Bases de motivation selon Adams : la théorie de l'équité (1963).....	39
3.1.4. La théorie « X et Y » de DOUGLAS Mac Gregor.....	40
3.2. Lien entre satisfaction et motivation .....	41
Conclusion.....	42
<b>Chapitre III : Le turn-over au sein de l'entreprise .....</b>	<b>44</b>
Introduction.....	44
1. Le Turn-over et ses différents types.....	45
1.1. Définitions de Turn-over .....	45
1.2. Niveaux de mesure du Turn-over .....	47
1.2.1. Mesures au niveau organisationnel .....	47
1.2.2. Mesures au niveau individuel.....	47
1.3. Les type de turn-over.....	47
2.1. Les départs volontaires.....	47
2.2. Les départs involontaires.....	47
2. Cause et enjeux du Turn-over .....	48
2.1. Les cause de turn-over.....	48
2.2. Les conséquences de turnover .....	48
2.2.1. Les conséquences positives de turnover.....	49
a) Du côté Organisationnelles .....	49
b) Du côté des employés qui quittent .....	49

c) Du côté des employés qui restent.....	49
2.2.2. Les conséquences négatives de turnover.....	50
a) Du côté Organisationnelles .....	50
b) Du côté des employés qui quittent.....	50
c) Du côté des employés qui restent.....	51
2.3. Les instruments de mesure du taux de Turn-over .....	51
2.4. Les enjeux d'un turnover élevé .....	51
2.4.1. Les enjeux économiques .....	51
a) Une perte de compétence .....	51
b) Une perte financière .....	52
2.4.2. Les enjeux sociaux .....	52
a) Dégradation du climat social.....	52
b) Dégradation de l'image.....	52
2.4.3. Les enjeux organisationnels... ..	52
2.5. La relation entre la satisfaction et le Turn-over .....	53
3. Théories explicatives de Turn-over.....	55
3.1. Théories de l'équité d'Adam.....	55
3.2. Théories de Simon.....	55
Conclusion.....	56

## **DEUXIEME PARTIE :**

## **PARTIE PRATIQUE**

<b>Chapitre IV: Organisme d'accueil et déroulement de la recherche .....</b>	<b>59</b>
Introduction... ..	59
1. Présentation de l'organisation d'accueil.....	60
1.1. Historique et situation géographique.....	60
1.2. Missions et activités .....	61
1.3. Les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FILS .....	61
1.4. IFRI à l'échelle nationale et internationale .....	62
1.5. Présentation des différents services.....	62
1.6. La structure du département des ressources humaines.....	65
a). Les objectifs du département.....	65
b). Les objectifs de l'organisme .....	65

2) Le déroulement de la recherche empirique .....	66
3) Les difficultés rencontrées... ..	67
Conclusion.....	68

## **Chapitre V : L'impact de l'absentéisme sur le turn-over au sein de l'entreprise**

<b>IFRI .....</b>	<b>70</b>
Introduction... ..	68
1. Caractéristiques socioprofessionnelles de la population d'étude .....	69
2. Analyse et interprétation des résultats des hypothèses.....	75
2.1. La première hypothèse .....	75
2.2. La deuxième hypothèse .....	82
3. Synthèse des résultats ou vérification des hypothèses... ..	90
Conclusion.....	92

## **Conclusion Général .....**

Liste bibliographique.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Table des matières.

Liste des abréviations

Annexes.

Résumé.

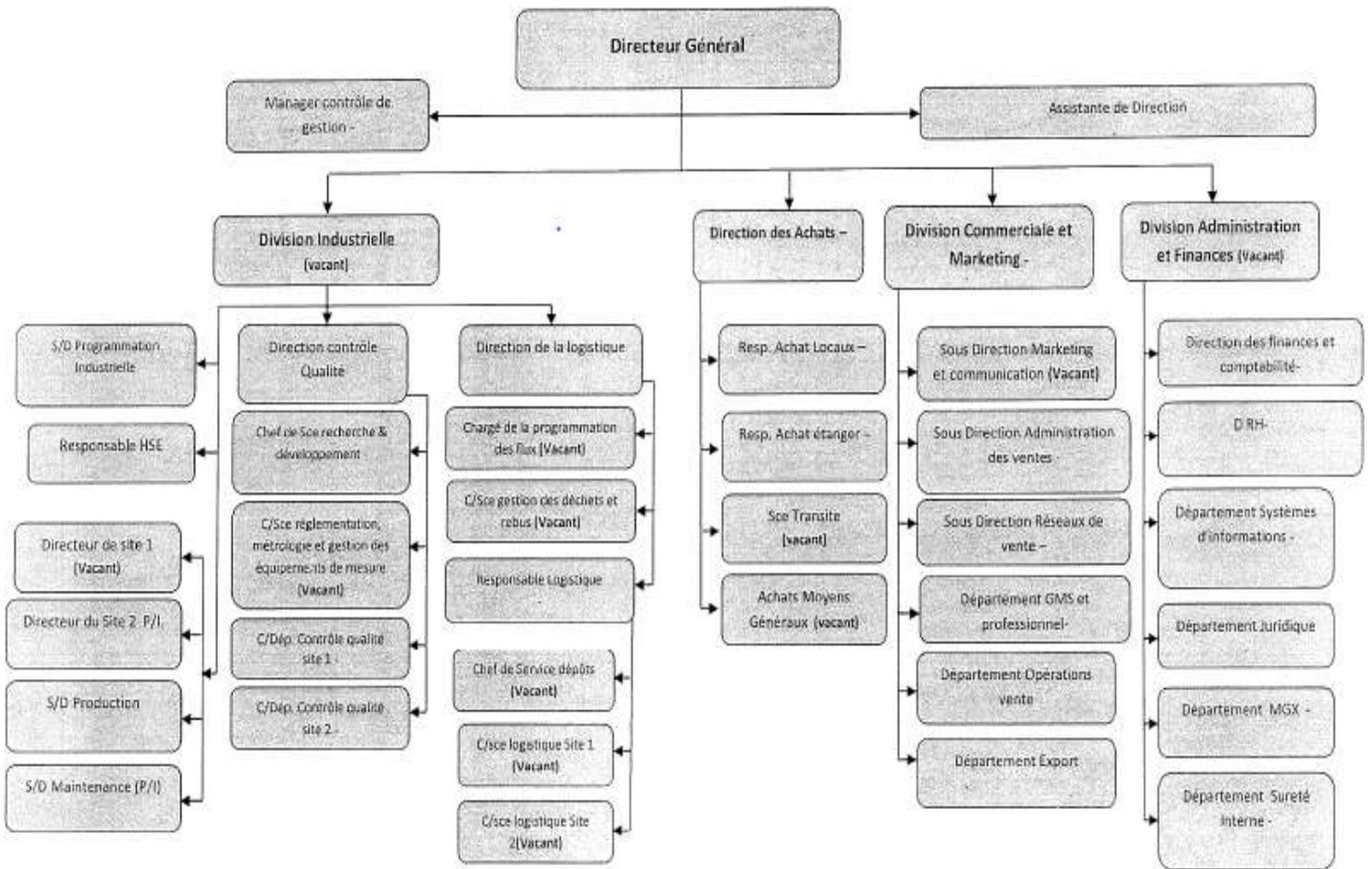
# Liste des abréviations

## Liste des abréviations

- **SARL :** Société A Responsabilité Limité
- **CRHA :** Conseiller en ressources humaines agréé
- **CMO :** Congé pour Maladie Ordinaire
- **CLM :** Congé Long Maladie
- **CLD :** Congé Long Durée
- **CAT :** Congés pour Accident du Travail
- **CMP :** Congés pour Maladie Professionnelle
- **RH :** Ressources Humaines
- **ASP :** Autorisation Spéciale Payée
- **CDI :** Contrat à Durée Indéterminé
- **DRH :** Directeur des Ressources Humaines
- **CDD :** Contrat à Durée Déterminée
- **GRH :** Gestion de la Ressources Humaines
- **CNAS :** Caisse nationale des assurances sociales
- **SNC :** Société au Nom Collectif
- **F :** Fréquence

# **Annexes**

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE Sarl IFRI**



**Questionnaire de recherche sous le thème :**  
**L'impact de l'absentéisme sur le Turn-over**

**Remarque :** Cocher devant la bonne réponse

**I) Caractéristiques personnelle :**

Genre :

Age :

Poste occupé :

Ancienneté :

Situation matrimoniale :

**II) La satisfaction et stabilité professionnelle**

**1) Est- ce que vous vous absentez ?**

a) Oui

b) Non

Si oui, pour quels motifs ?

.....

**2) Est que votre salaire convient à l'effort que vous fournissez ?**

a) Oui

b) Non

**3) Votre entreprise met-elle en disposition des avantages sociaux ?**

a) Oui

b) Non

Si oui, les quels .....

**4) Etes-vous satisfait des conditions de travail dans lesquelles vous travaillez ?**

a) Oui

b) Moyennement

c) Non

**5) Est-ce que vous disposez de moyen de sécurité au travail ?**

- a) Oui
- b) Non

**6) Quel est le genre de votre contrat de travail ?**

- a) CDD
- b) CDI

Et ça fait combien de temps que vous exercez ce travail ?

.....  
.....

**7) Le fait d'avoir occupé un poste de travail, pour vous peut être une raison stabilité ?**

- a) Oui
- b) Non

Ou il y'a d'autres facteurs ?

.....  
.....

**8) Le décalage des horaires peut perturber votre stabilité ?**

- a) Oui
- b) Non

**III) Les relations socioprofessionnelles et vie sociale du salarié :**

**9) Avez-vous des bonnes relations avec supérieurs et collègues ?**

- a) Bonne
- b) Moyen
- c) Mauvaise

**10) Le style de commandement de votre chef ?**

- a) Trop Stricte
- b) Adapté
- c) Relâché

**11) Votre lieu de résidence**

- a) Loin
- b) Proche

**12) Votre stabilité sociale détermine telle celle de la professionnelle**

- a) Oui
- b) Non

**IV) Perceptions et attentes des salariés**

**13) Pensez-vous que vos objectifs de carrière sont réalisables dans cette entreprise ?**

- a) Oui
- b) Non

**14) Avez-vous l'intention de quitter l'entreprise si vous trouvez mieux ailleurs ?**

- a) Oui
- b) Non

## **Résumé:**

Cette recherche est particulièrement préoccupante par rapport aux perceptions des employeurs sur les causes profondes et les solutions qu'ils proposent à l'absentéisme et au roulement du personnel. Alors qu'un certain nombre d'entreprises sont conscientes que les conditions de travail, les taux de salaire, les types de gestion et de commandement, etc. Ils encouragent l'absentéisme et le roulement du personnel, et beaucoup d'autres les voient comme le résultat de facteurs indépendants de leur volonté, notamment un manque d'éthique professionnelle et les problèmes personnels de leurs employés. Cette situation se traduit par l'absence de mesures concrètes pour la contraindre et la résoudre. La réduction des taux d'absentéisme et de turn-over réalisée par les entreprises qui ont pris des mesures pour améliorer les conditions de travail et le climat organisationnel indique que des progrès significatifs peuvent être réalisés si les employeurs accordent plus d'attention et de soin à la gestion des ressources humaines.

## **ملخص :**

يعتبر هذا البحث مصدر قلق خاص في ضوء تصورات أصحاب العمل للأسباب الجذرية وحلولهم المقترحة للتغيب عن العمل ودوران الموظفين. بينما يدرك عدد من الشركات أن ظروف العمل ، ومعدلات الأجور ، وأنواع الإدارة والقيادة ، إلخ. إنهم يشجعون على التغيب عن العمل ودوران الموظفين ، ويرى العديد منهم أنه نتيجة لعوامل خارجة عن إرادتهم ، بما في ذلك الافتقار إلى الأخلاقيات المهنية والمشاكل الشخصية لموظفيهم. ينتج عن هذا الوضع عدم وجود تدابير ملموسة لتقييدها وحلها. يشير الانخفاض في معدلات التغيب والدوران التي حققتها الشركات التي اتخذت تدابير لتحسين ظروف العمل والمناخ التنظيمي إلى أنه يمكن إحراز تقدم كبير إذا قام أصحاب العمل بإيلاء المزيد من الاهتمام والرعاية لإدارة الموارد البشرية.

## **Abstract:**

This research is of particular concern in light of employers' perceptions of the root causes and their proposed solutions to absenteeism and employee turnover. While a number of companies are aware that working conditions, wage rates, types of management and command, etc. They encourage absenteeism and turnover, and many others see it as the result of factors beyond their control, including a lack of professional ethics and the personal problems of their employees. This situation results in the absence of concrete measures to constrain and resolve it. The reduction in absenteeism and turnover rates achieved by companies that have taken measures to improve working conditions and the organizational climate indicates that significant progress can be made if employers pay more attention and care human resources management.