

UNIVERSITE ABDRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Science Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

L'INTITULE DU MEMOIRE

La satisfaction au travail et l'absentéisme :

Cas l'unité Bejaia ALCOST

Réalisé par :

Mlle DIAKITE DJENEBOU

Mlle Nalubwama Robinah

Date de soutenance :

Jury

Présidente

Examinatrice

Sous de direction de :

Mme ZOUAOU NABILA

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

Tout d'abord nous rendons grâce à **ALLAH** le tout miséricordieux qui nous a permis d'être bien portant afin d'effectuer ce travail du début jusqu'à la fin.

Nous remercions nos parents respectifs pour leurs soutiens durant notre parcours de formation.

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et notre sincère remerciement à notre encadrer Madame **Nabila ZOUAOU** pour le temps qu'il nous a consacré, ses directives précieuses, son aide et d'avoir mis à notre disposition tous les renseignements et les données nécessaires pour l'élaboration de ce travail.

Un grand merci à toute l'équipe de l'Unité **Bejaia ALCOST** et tous les enseignants qui nous ont encadrés et soutenus durant notre stage pratique.

Nous remercions nos membres du jury pour leurs remarques et conseils ainsi que nos enseignants, nos amis, nos proches de près ou de loin pour leurs soutiens et leurs encouragements.

Merci !

Dédicaces

Louange à Dieu tout puissant, qui m'a permis de voir ce jour tant attendu.

Je dédie cet humble travail avec grand amour, Sincérité et Fierté

A mon père- **Musazi James**

A ma chère mère- **Nakibuuka Joséphine.**

Aucun mot, aussi signifiant soit-il, ne saurait exprimer le degré d'affection, de gratitude, de respect et de reconnaissance que j'éprouve pour vous. Votre Présence à mes côtés m'a toujours apporté confiance et réconfort. Vous n'avez cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes les années de mes études.

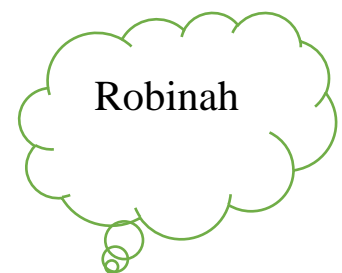
Que Dieu vous procure une longue vie avec bonheur et santé chers parents, dont le mérite, les sacrifices et les qualités humaines m'ont permis de vivre ce jour.

A mes frères et sœurs

Pour les liens solides qui nous unissent, je ne saurais exprimer les sentiments d'attachement que j'ai pour vous.

A ma famille et à mes amis

Que ce travail si modeste soit pour vous le témoignage de ma grande considération, mon respect et mon amour.



Dédicace

Grace à Dieu le tout puissant, j'ai achevé la réalisation de ce modeste travail.

Je dédie ce mémoire avec beaucoup d'amour à mon oncle (Monsieur **Soumano Adama**) en reconnaissance de ta patience et de tous les sacrifices qu'il a consentis pendant mes longues années d'études. Aucun mot ne saurait exprimer le respect, l'amour et l'affection, que je nourris à ton égard. Qu'Allah te procure le bonheur, la santé et une longue vie afin que je puisse te combler à mon tour, sans jamais te décevoir ... Amin.



Sommaire

Chapitre I : Généralités sur la satisfaction au travail.....	5
Introduction.....	6
Section 1 : La satisfaction au travail définition ; facteurs ; importance et conséquences.....	6
Section 2 :Théories explicatives de la satisfaction au travail.....	17
Conclusion.....	26
Chapitre II : Absentéisme et satisfaction au travail.....	27
Section 1 : Généralités sur l’absentéisme	27
Section 2 : Enjeux et de l’absentéisme et lien avec la satisfaction au travail.....	39
Conclusion.....	48
Chapitre III : Analyse de la satisfaction et l’absentéisme au sein de ALCOST.....	50
Section 1 : Présentation de l’unité ALCOST.....	51
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l’entreprise sur la satisfaction au travail et l’absentéisme au sein de ALCOST.....	60
Conclusion.....	85
Conclusion générale.....	86

Listes des abréviations

ALCOST	Algérienne des Costumes
AT	Congé pour accident du Travail
AGROMAN	Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières
AGEX	Agence Nationale de promotion du commerce Extérieur
CPE	Conseil des Participation de l'Etat
CMO	Congé Pour Maladie Ordinaire
CLD	Congé Longue Durée
CGM	Congé pour Graves Maladies
CCB	Complexe Costume de Bejaia
DU	Directeur d'Unité
ECOTEX	Entreprise de Confection Textiles
EPE	Entreprise Publique Economique
G C&H	Groupe Confection et Habillement
GETEX	Groupe Textiles
HOLDMAN	Holding Industries Manufacturières
MDA	Maison Département de l'Autonomie
SONAC	Société Nationale de Confection
SONITEX	Société Nationale des Industries Textiles
SGP-IM	Société Nationale de Confection
SPA	Société Par Actions

Liste des Tableaux

Tableau 1:Hiérarchie des besoins de Maslow :	20
Tableau 2: structure des couts d'absentéisme	42
Tableau 3: Les produits de l'Unité ALCOST.	53
Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon le sexe.	63
Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon l'âge.	63
Tableau 6: Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.	64
Tableau 7: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	64
Tableau 8: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	65
Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon la description du travail.	66
Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon la contribution du travail au développement de compétence des salariés.	66
Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon la satisfaction vis à vis des conditions au travail.	67
Tableau 12:Répartition de l'échantillon par genre selon le plaisir d'accomplissement du travail.	68
Tableau 13:La répartition de l'échantillon selon la nature relation des employés avec leurs supérieurs hiérarchiques.	70
Tableau 14: La répartition de l'échantillon selon la possibilité de parler avec le supérieur hiérarchique.	70
Tableau 15:Répartition de l'échantillon par genre selon la nature relations des employés avec leurs collègues.	71
Tableau 16: Répartition de l'échantillon selon leur opinion concernant l'appréciation de la culture d'entreprise.	72
Tableau 17:Répartition de l'échantillon selon les opinions des répondants à propos de la mesure de la satisfaction des salariés.	73
Tableau 18:La périodicité de la mesure de la satisfaction des salariés.	75
Tableau 19:Répartition de l'échantillon selon leur opinion concernant la satisfaction au travail.	75
Tableau 20:Répartition de l'échantillon selon les avis sur l'absentéisme comme conséquence de l'insatisfaction.	76
Tableau 21:Répartition de l'échantillon par genre selon la fréquence des absences.	77
Tableau 22:Répartition de l'échantillon selon les motifs d'absence.	78

Tableau 23: Répartition de l'échantillon selon la présentéisme et l'improductivité au travail.....	79
Tableau 24: Motif de présentéisme ou du sentiment d'improductivité :	79
Tableau 25: Répartition de l'échantillon selon la prise en charge des taches des collègues absents.	80
Tableau 26: Répartition de l'échantillon selon la manière d'accomplir le travail des absents.	81
Tableau 27: Répartition de l'échantillon selon les congés de maladie et le statut professionnel.	82
Tableau 28: Répartition de l'échantillon selon l'adéquation des mesures prises par l'entreprise pour le bien être des salariés.....	83
Tableau 29: Des mesures prises par l'entreprise pour le bien être des salariés.	84

Liste des figures

Figure 1: Modèle intégré du lien entre la motivation et la satisfaction au travail	10
Figure 2 : La relation entre la satisfaction au travail et turnover	14
Figure 3: Pyramid des besoins d'Abraham Maslow	21
Figure 4: le lien entre la satisfaction au travail et l'absentéisme	48
Figure 5: Organigramme de l'Unité ALCOST Actualisé.....	60
Figure 6: Répartition de l'échantillon selon la clarté des objectifs fixés.....	67
Figure 7: Répartition de l'échantillon selon leur opinion concernant le style de commandement du supérieur hiérarchique.....	69
Figure 8: Répartition de l'échantillon selon les moyens utilisés pour mesurer la satisfaction.....	74
Figure 9: Les motifs ou raison de prise en charge du travail des absents.....	81
Figure 10: Répartition de l'échantillon selon la recommandation de l'entreprise aux proches.....	84

Introduction générale

Introduction générale

La satisfaction des salariés sur le lieu de travail a un rôle important dans la réussite globale de l'entreprise. Satisfaits, les employés ont tendance à rester dans les entreprises plus long temps, réduisant l'épuisement professionnel et améliorant la santé mentale et physique. De plus les employés satisfaits sont plus susceptibles de s'engager dans des interactions positives avec des collègues.

Le concept de la satisfaction au travail est défini comme l'état émotionnel agréable ou positif résultant d'une évaluation faite par une personne de son travail, les aspirations Nous pouvons dire aussi que ce concept fait référence au contentement et l'épanouissement que les individus tirent de leur travail. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de la satisfaction ou son contraire au sein des entreprises (des facteurs financiers, rémunération, les conditions de travail, autonomie, et responsabilité). L'absence de satisfaction des travailleurs peut conduire à des conséquences qui peuvent s'avérer coûteuses pour l'entreprise en général à l'exemple de : la baisse de la productivité, le roulement du personnel, des accidents de travail, l'absentéisme etc...

Pour l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) :

« L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment pécore de facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation de travail, la qualité de relation de l'emploi, la condition de temps professionnels et privés ». ¹Cette définition introduit les notions de conditions de travail et de prévention comme des éléments prépondérants à prendre en compte.

L'absentéisme est un phénomène très couteux pour l'entreprise et il considéré comme est l'un des dysfonctionnements les plus difficiles à gérer : il génère des efforts supplémentaires pour les salariés présents, et des couts pour la société toute entière. L'absentéisme constitue donc une problématique majeure pour les services des ressources humaines, et mettre en place des actions correctives devient indispensable pour leur état financier, le bon fonctionnement et la qualité de service ou des produits mis à disposition des clients. Pour agir sur l'absentéisme, il

¹SANACT, 2009, « absentéisme, outil et méthode pour agir » éditions de réseau ANACT

est nécessaire de repérer ses causes, ses conséquences et de préciser quels moyens mettre en place pour le réduire.

A. La problématisation

Se consacrer au cadre méthodologique de la recherche a pour objectif, de présenter les différentes étapes méthodologiques mises en œuvre dans la réalisation de cette recherche. Il va nous permettre de présenter les points essentiels de ces étapes indispensables à la lecture et à la compréhension du corpus de la recherche. Ces étapes sont des raisons qui ont motivé notre choix du sujet ces objectifs de la recherche, de la problématique, aux hypothèses, les définitions des concepts et des termes utilisés ; des méthodes et techniques mise en œuvre dans cette recherche. Il se termine par les difficultés rencontrées.

1. L'objectif de la recherche :

- Comprendre les raisons qui poussent les employés à s'absenter de leur poste de travail.
- Etudier les différents facteurs qui influencent la satisfaction au travail.
- Le lien entre satisfaction au travail et l'absentéisme.
- Acquérir des nouvelles connaissances sur la vie professionnelle.

2. Choix de thème :

Le choix de thème de cette thématique est motivé par les raisons suivantes :

- Avoir le diplôme de master en Management Ressource humaine.
- L'importance d'étudier la vie des ouvriers au sein de l'entreprise et le degré de la satisfaction de ces ouvriers.
- Comprendre les raisons qui poussent les employés à s'absenter de leur poste de travail.

3. Problématique :

C'est dans le contexte que nous allons étudier le lien entre satisfaction au travail et l'absentéisme. Pour cela nous avons formulé la question principale de cette recherche comme suit :

- *Quel est le lien entre la satisfaction au travail et l'absentéisme au sein de cette entreprise ?*

Pour arriver à répondre à notre problématique d'autres questions se posent :

- Qu'est-ce que la satisfaction au travail et quels sont les facteurs qui l'influencent ?
- Quelles sont les causes et les conséquences de l'absentéisme ?
- Lien entre satisfaction au travail et l'absentéisme au sein de l'unité ALCOST ?

4. Hypothèses :

Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes.

Pour répondre aux questions de la problématique, nous émettons l'hypothèse suivante :

- H : l'insatisfaction professionnelle des salariés mène à l'absentéisme au sein de l'entreprise l'unité Bejaia ALCOST (Algérienne des costumes).

5. Méthodologie :

La méthodologie est définie par Maurice ANGERS comme étant un « ensemble de méthodes et de techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique »².

Afin de répondre à la question principale de notre travail, nous avons procédé en deux temps :

- Premièrement, nous avons effectué une revue documentaire relative aux concepts de satisfaction au travail et l'absentéisme à travers la consultation de livres et les sites internet etc...
- Deuxièmement, nous avons effectué un stage à l'entreprise l'unité Bejaia ALCOST, du 14 avril au 13 mai et durant lequel nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 50 afin d'étudier...

Pour aborder ce thème, on a proposé un plan en trois chapitres :

²ANGERS Maurice « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah université, 1996, P.58.

Introduction générale

Le volet théorique de notre travail contient deux chapitres et la partie pratique contient un chapitre. Le premier chapitre concerne la satisfaction au travail, il contient : la définition des concepts, facteurs, importance, conséquences, les théories explicatives et le lien entre la satisfaction au travail et la motivation. Le deuxième chapitre a porté sur l'absentéisme, la première section est dédiée aux définitions de l'absentéisme, ses types, ses mesures, ses enjeux, ses couts, ses causes et ses conséquences, la seconde section est dédiée au lien entre la satisfaction au travail et l'absentéisme. Le troisième chapitre contient deux sections qui se résument comme suit : La première section concerne la présentation de l'entreprise ALCOST Unité de Bejaia qui nous a accueillie lors de notre stage et la seconde section est consacrée à la méthodologie de recherche suivie et à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête ainsi que la vérification des deux hypothèses dans la deuxième section.

Notre travail, s'achève avec une conclusion générale, un résumé, puis la liste bibliographique, la table des matières et enfin les annexes.

Chapitre I : Généralités sur la satisfaction au travail.

Introduction

La satisfaction au travail est un élément fondamental de toute entreprise, la satisfaction des employés ne concerne pas seulement les individus mais aussi les organisations. Les employés satisfaits sont plus susceptibles de s'engager dans des interactions positives avec des collègues, favoriser une culture d'entreprise forte. Ce chapitre traite les éléments suivants : la définition de la satisfaction au travail, ses facteurs, son importance et ses conséquences ainsi que les théories explicatives.

Section 01 :La satisfaction au travail ; définition ; facteurs ; importance et conséquences.

La satisfaction au travail apparaît comme un concept omniprésent dans les sciences de gestion et parmi les plus mobilisées en gestion des ressources humaines.

1. Définitions de la satisfaction au travail :

Elle est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est le « plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable ». En ce sens, la satisfaction est un sentiment qui vient d'un soulagement psychologique chez la personne dans une situation donnée, créée par la réalisation d'un désir que ce soit au niveau individuel, social.

La définition la plus fréquemment citée est celle de Locke (1976), à définit la satisfaction au travail comme un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu ainsi elle peut être considérée comme une réaction affective à son travail³

La satisfaction représente un jugement de valeur porté sur le milieu de travail. Enfaite, ce que nous jugeons bien ne produit pas nécessairement un sentiment de bonheur. Par exemple, nous pouvons juger que l'activité physique est bien pour nous tout en maudissant chaque séance.

La satisfaction au travail est un concept dynamique, difficile à définir et qui permet d'estimer le bénéfice que tire une personne au travail en rapport avec les efforts et les coûts (notamment psychiques) engagés dans l'activité professionnelle.

L'idée est à associer à ce que Maslow appelle « Estime de soi », traduisant le fait d'éprouver un besoin de développement personnel et de concrétisation d'idéaux.

³ ACHETE Isabelle et al, comment la performance et le bien-être au travail, facteur déterminant de bien-être et performance individuelle, paris, 2010, P 16.

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.⁴ On peut dire que la satisfaction au travail se définit comme mesure par laquelle les individus s'expriment positivement ou négativement à propos de leur emploi.

L'insatisfaction vécue au travail constitue un réel « mal-être » et un vrai problème dans la mesure où elle déstabilise les valeurs individuelles et collectives.

La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer, la satisfaction et les non-satisfactions sont les résultantes possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements d'une part, et les situations professionnelles et ce qu'elles procurent, d'autre part.⁵

2. La relation entre la satisfaction au travail et la motivation.

Bien que les concepts de motivation et de satisfaction au travail soient généralement abordés indépendamment l'un de l'autre, il nous semble essentiel de traiter ces deux phénomènes. Cependant, nous prêterons une attention plus particulière à la motivation puisqu'elle est le moteur du comportement. La motivation au travail agit ainsi comme déclencheur de l'action et est de ce fait d'une importance cruciale dans l'examen du rendement au travail. Néanmoins, même si tout comportement trouve sa source dans la motivation, il est nécessaire, pour comprendre l'aspect rationnel d'un comportement, d'en examiner le but et de comprendre la notion de satisfaction, qui représente l'extrait recherché de toute action, pour la satisfaction au travail.

❖ Définitions et caractéristiques de la motivation

Vallerand et Thill (1993), cité par Shimon Dolan et Éric Gosselin, donnent la définition suivante de la motivation « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement »⁶

De cette définition ressort la notion de force qui incite les individus à adopter une conduite particulière. Cette notion constitue la pierre angulaire de la motivation. Ainsi, on peut associer la motivation à des forces constantes qui favorisent l'apparition d'un comportement et qui le dirigent de telle sorte qu'il réponde aux besoins. Autrement dit, la motivation découle d'une « énergie » (force ou pulsion) qui pousse l'individu à adopter une conduite qui le libère d'une certaine tension. C'est cette dynamique qui encourage l'employé à poursuivre son travail et à

⁴ROBBINS (2001) satisfaction au travail des employées, université de Liège, p 16.

⁵COHEN-Hegel Annick, Ressources humaines, 2eme édition, Paris, 2010, p 88.

⁶Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Psychologie du travail et comportement organisationnel 2eme édition, P.73, 74.

satisfaire ses besoins physiques et psychologiques par le comportement qu'il adopte. La motivation constitue donc un phénomène intériorisé (besoins, valeurs, objectifs) qui incite les individus à agir d'une manière particulière afin d'atteindre un état de satisfaction.

L'accent porte sur les facteurs internes, alors que, dans d'autres, les facteurs externes prédominent. On associe les facteurs internes aux motifs ou aux besoins personnels qui poussent un individu à adopter un comportement précis. Par ailleurs, si une personne agit sous la contrainte ou si elle subit de fortes pressions, son comportement sera motivé par des facteurs externes. Taylor (organisation scientifique du travail), par exemple, a misé sur les facteurs externes pour motiver les travailleurs en les récompensant pécuniairement selon leur rendement. De nos jours, même si on cherche encore à motiver les employés à l'aide de facteurs externes, on souhaite de plus en plus que des facteurs internes incitent les employés à agir conformément aux besoins de l'entreprise, tout en satisfaisant leurs propres besoins. Malgré ces précisions, la motivation demeure difficile à définir concrètement. Il suffit de se reporter aux diverses études publiées dans ce domaine pour constater la difficulté qu'éprouvent toutefois, du point de vue organisationnel, on semble s'entendre pour dire qu'une personne motivée fournit les efforts nécessaires à l'exécution d'une tâche et qu'elle adopte des attitudes et des comportements qui lui permettent d'atteindre conjointement les objectifs de l'organisation ainsi que ses objectifs personnels.

Les quatre principales caractéristiques de motivation sont :

A. L'intensité :

L'intensité concerne les efforts déployés par une personne. C'est l'élément sur lequel la plupart d'entre nous se concentrent lorsque nous parlons de motivation.⁷

B. La direction (Orientation)

La direction renvoie à la nature des comportements adoptés ainsi qu'à la qualité et à la pertinence de ces derniers dans une perspective de satisfaction d'un besoin.⁸

C. La persistance

La persistance est une mesure de la durée pendant laquelle une personne peut maintenir son effort. Les individus motivés restent concentrés sur une tâche suffisamment longtemps pour atteindre leurs objectifs.⁹

D. Le déclenchement (effort)

⁷Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Ibid., P.77.

⁸ Idem

⁹ Idem

Consiste dans le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité en fonction de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc inhérent à l'effort (physique ou psychologique) fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs.¹⁰

- **La satisfaction et la performance**

Le lien entre la satisfaction et la performance un consensus a fait surface comme quoi la satisfaction au travail est positivement corrélée à la performance, au point où l'amélioration de la satisfaction au travail mène inévitablement à l'amélioration de la performance.

- **La motivation et la performance**

La performance correspond à la démonstration du savoir, aux résultats observables de l'apprentissage. Elle joue un rôle majeur dans la dynamique motivationnelle, et ce pour deux raisons importantes :

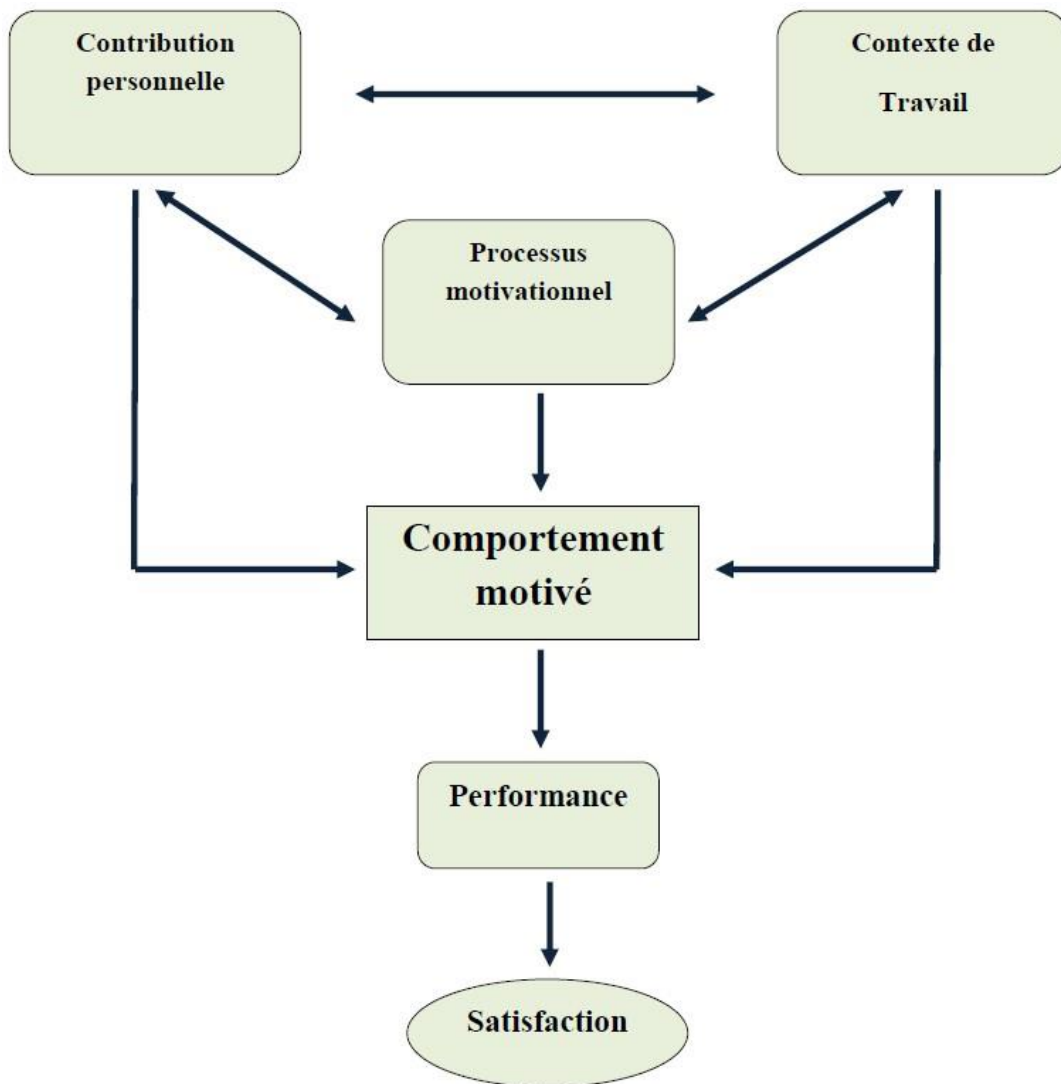
D'abord, « la performance est une conséquence de la motivation, car un sujet persévérera d'avantage et utilisera plus de stratégies d'apprentissage, ce qui va influencer sa performance.

Aussi, la performance est une source de motivation pour l'individu, car c'est à partir de celle-ci qu'il va développer les perceptions de sa propre compétence. Ces perceptions sont à l'origine mêmes de la motivation ». (Barbeau et Denise 1993).

La figure n°01 suivante illustre un modèle intégré du lien entre la motivation et la satisfaction au travail :

¹⁰Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Ibid., P.77.

Figure 1: Modèle intégré du lien entre la motivation et la satisfaction au travail



Source : Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2eme édition, P.77,1999.¹¹

3. Les facteurs de la satisfaction au travail :

Les facteurs qui influençant la satisfaction au travail sont multiples par exemple, les caractéristiques personnelles du travailleur (son niveau d'éducation, son âge, sa situation matrimoniale, ses traits de caractère, ses antécédents familiaux) et de l'environnement organisationnel dans une organisation ou entreprise qui comprend tous les éléments et changements externes qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative, sur l'entreprise.

¹¹Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2eme édition, P.77,1999.

Nous allons présenter dans ce qui suit quelques facteurs ;

- **Le travail lui-même :**

Chaque salariés s'attend à ce que, par exemple la répartition de tâches soit faite équitablement entre lui et ses collègues de travail. Sinon, il se sentira injustement traité et insatisfait de sa surcharge personnelle de travail par rapport aux autres, d'où l'importance de la description des tâches.¹²

- **L'âge et l'ancienneté :**

De façon générale, la satisfaction au travail a été liée aux deux facteurs suivants : l'âge et l'ancienneté. Il a été démontré que la satisfaction est plus élevée chez les sujets plus âgés et dont l'expérience est plus longue, cela est du certainement au fait que les personnes plus âgées se plient plus aisément à l'autorité. En outre, les salariés plus âgés, possédant une plus longue expérience, auraient développé des attentes plus modestes que leurs collègues plus jeunes.¹³

- **Les facteurs liés aux différences de sexe :**

Pour les différences entre les hommes et les femmes par rapport à la sa satisfaction au travail, il convient de remarquer que les recherches n'ont pu donner des résultats concluants. C'est-à-dire que les femmes ont un niveau de satisfaction au travail similaire à celui des hommes, et ce, malgré des conditions d'emploi et un salaire inégal : les femmes détiennent en général des postes moins prestigieux et moins bien rémunérés que les hommes cela explique que les femmes pourraient avoir des attentes professionnelles moins fortes que celles des hommes, elles seraient donc plus facilement satisfaites par la pratique de leur métier.¹⁴

- **Les relations interpersonnelles :**

Le salarié attend d'une part, à être dirigé par un supérieur hiérarchique compétent tant au plan technique que celui des relations humaines et d'autre part, à avoir des relations interpersonnelles satisfaisantes avec ses collègues.

¹²POTOCKI Malice Danielle, élément de sociologie du travail et de l'organisation, édition, Economica, paris,1997, p24.

¹³Strivasta. S.K 1982, Les facteurs influençant la satisfaction au travail, n°5, pp.29-30.

¹⁴POTOCKI MALICET Daniel, op.cit., p24.

- **L'environnement physique :**

Chaque salarié s'attend à travailler dans un endroit sécuritaire et d'apparence acceptable. La première impression qu'il aura de son travail est importante ou déterminante, la majorité des salariés ne peuvent choisir la couleur des murs ni les aires de travail ni être installé près d'une fenêtre mais il est souvent possible de personnaliser un poste de travail.

- **L'organisation :**

Chaque salarié s'attend à ce que les politiques de l'organisation soient clairement définies, que les salaires soient équitables tant au plan interne qu'externe, qu'il ait une sécurité d'emploi.

4. Les conséquences de la satisfaction au travail.

La satisfaction au travail peut avoir plusieurs conséquences que l'on parle d'accidents du travail ou d'autres comportements contre-productifs, nous referons sur quelqu'un comme le rendement et le roulement du personnel (turnover).

- ❖ **Le roulement de personnel (turnover) :**

SEKIOU et al, (1998), 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 ». ¹⁵

Pour **LEDUC K, (2000) 1**, cité par **PERETTI J-M et al** : « 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 ». ¹⁶

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 ». ¹⁷

¹⁵L. **SEKIOU et al**,1998, "gestion des ressources humaines ", de Boeck Université, Bruxelles, P.45.

¹⁶J-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.

¹⁷Price, J.L. (1977), "The study of turnover. Ames, The Iowa State University Press", p. 160.

Morin, L et Renaud (2009), avancent que « 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 ». ¹⁸

Blue Dorn (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 ». ¹⁹

Quand on parle de turnover il faut en distinguer deux sortes : le turnover volontaire (j'ai l'intention de quitter ce travail) et le turnover involontaire (je suis renvoyé). De manière générale, la satisfaction s'est toujours révélé un bon prédicateur du turnover volontaire.

Si la relation entre satisfaction et turnover est importante, la satisfaction n'est néanmoins pas le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont les conditions économiques qui sont les plus prédictives même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités de faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes. ²⁰

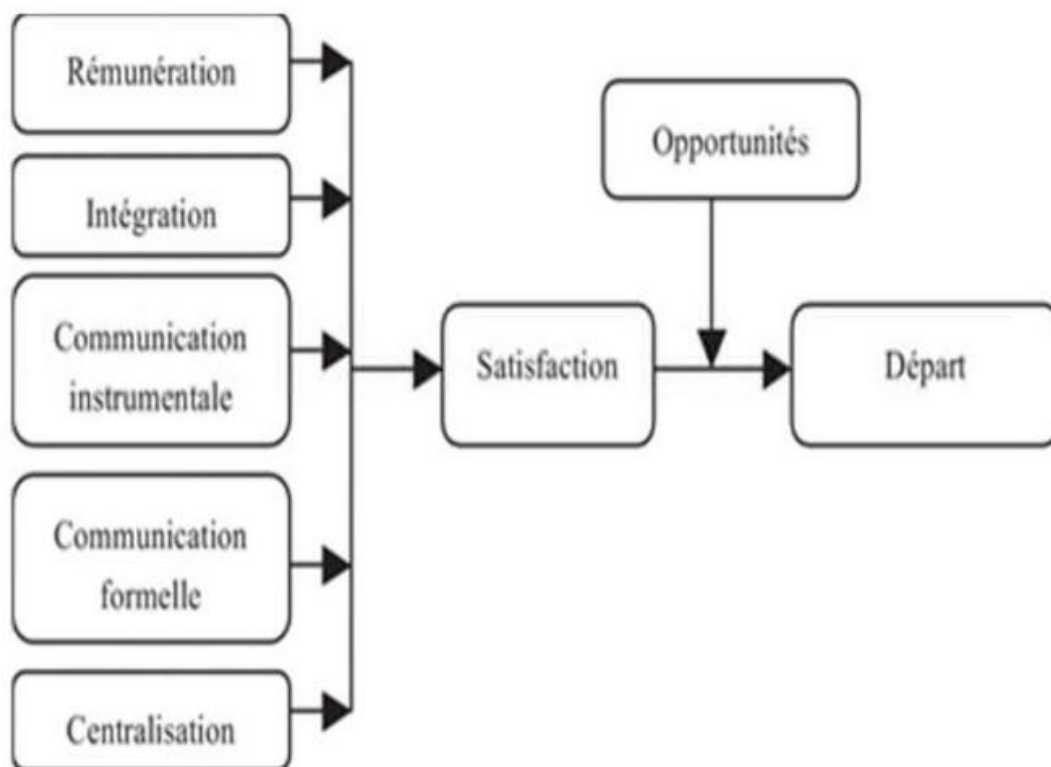
Pour bien expliquer la relation entre ces deux concepts. Nous proposons cette figure n°03 la relation entre la satisfaction au travail et turnover.

¹⁸Morin, L. et Renaud, S. (2009). « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération Etat 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.

¹⁹Blue Dorn, A. C. (1978), "A Taxonomy of Turnover". The Academy of Management Review, 3(3), 647-651

²⁰ Idem

Figure 2 : La relation entre la satisfaction au travail et turnover



Source : Tiré de Morin, « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération », 2009, P.84.²¹

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.

La satisfaction au travail est incontournable lorsqu'on s'intéresse au roulement du personnel. En témoigne le fait que la majorité des modèles explicatifs du roulement du personnel font appel au concept de satisfaction afin d'évaluer la propension à quitter l'organisation. Le niveau de satisfaction au travail joue un rôle déterminant dans la décision de quitter un emploi. De toutes les variables étudiées, le roulement du personnel est assurément le phénomène pour lequel la satisfaction au travail est le meilleur indicateur prévisionnel. Néanmoins, malgré cette affirmation, la satisfaction au travail n'est qu'un des déterminants du comportement de retrait.

²¹Tiré de Morin, « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération », 2009, P.84.

L'intention de démissionner, l'existence d'emplois substitutifs, l'ancienneté, le comportement de recherche d'emploi, les dispositions affectives, etc., sont autant d'indicateurs permettant de prévoir, quoique dans une moindre mesure, le roulement du personnel. En ce sens, certains auteurs affirment que l'influence de la satisfaction au travail sur le roulement du personnel est plus forte lorsque le contexte économique est favorable à un tel roulement. Cette réalité renvoie directement à la complexité de la dynamique du roulement du personnel, et cela malgré l'influence marquante de la satisfaction au travail.²²

❖ Rendement :

L'intérêt scientifique pour la satisfaction au travail a été de tout temps indissociable du concept de rendement ou de productivité des travailleurs. Avec l'émergence de l'école des relations humaines, plusieurs ont mis leurs espoirs dans le concept de satisfaction afin de comprendre les causes du rendement. Cependant, bien qu'elle apparaisse a priori indiscutable, la relation entre la satisfaction au travail et le rendement s'est en fin de compte révélée peu significative, et ce de façon constante dans la multitude d'études s'étant penchées sur la question. Force est d'admettre que la relation satisfaction-rendement est moins évidente qu'on ne le laissait entrevoir. Il s'ensuit que certains auteurs réfutent l'hypothèse satisfaction-rendement et énoncent l'hypothèse inverse : le rendement d'un individu serait une condition de sa satisfaction au travail. Autrement dit, selon une logique causale, le rendement précéderait la satisfaction et agirait comme facteur déterminant de celle-ci. Par le biais du système de récompenses organisationnelles, l'individu trouverait davantage à répondre à ses besoins et valeurs, donc serait plus satisfait, lorsque son rendement est élevé que dans le cas contraire. Mais que ce soit dans un sens ou dans l'autre, la relation entre la satisfaction au travail et le rendement demeure nébuleuse. Bien que l'hypothèse rendement-satisfaction ait eu droit à une plus grande attention récemment, et malgré qu'elle semble mieux fondée que l'hypothèse inverse.²³

5. L'importance de la satisfaction au travail:

Dans le milieu du travail, il existe une forte corrélation entre la satisfaction et l'absentéisme, le turnover et rendement. En premier lieu l'absentéisme dans le travail est un indicateur important

²²Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Op.cit., P.109.

²³ Idem., P. 108, 109.

car la baisse de son taux a des effets immédiats sur la productivité, ensuite on trouve la baisse de turnover permet à l'entreprise de conserver ses compétences.²⁴

6. Comment augmenter la satisfaction au travail

Pour être satisfaits au travail, les salariés doivent être en mesure de ressentir des émotions positives par rapport à leurs tâches, à leurs relations avec leurs collègues, à leurs conditions de travail, etc. Mais surtout, ils doivent trouver un sens à leur travail.

Pour augmenter la satisfaction il faut :

Mesurer la satisfaction des salariés à travers des enquêtes de satisfaction.

- **Donner plus d'autonomie aux membres d'équipe :**

Selon un groupe d'experts de l'Université de Sherbrooke, la confiance stimule un sentiment de compétence et permet plus facilement aux salariés de donner un sens à leur travail. Pour le manager doit démontrer sa confiance et donner de l'autonomie aux membres de son équipe. Par exemple, en leur permettant d'échanger des plages horaires entre eux. Ainsi, ils sont plus en contrôle de leur emploi du temps. Il est important de prendre en compte leurs opinions et leurs suggestions régulièrement.

- **Assurer que les salariés puissent s'épanouir dans leur rôle :**

Pour que les salariés s'épanouissent au travail, ils doivent sentir que leurs efforts sont reconnus et qu'ils ont des répercussions positives pour l'entreprise ; qu'ils servent réellement à quelque chose. Ainsi, ils retirent un sentiment positif de leur expérience de travail et seront plus satisfaits.

Prenez aussi le temps de souligner les réussites de leurs salariés et de reconnaître leur bon travail en général. Un merci bien sincère n'jamais fait de mal personne.

N'hésitez pas à proposer à vos employés de suivre des formations supplémentaires pour qu'ils continuent à se développer et à s'épanouir au sein de votre organisation. La formation des employés doit être considérée comme un investissement, et non une dépense.

²⁴POTOCKI MALICET Daniel, élément de sociologie de travail et de l'organisation, édition, Economica, Paris, 1997, P24.ss

- **Entretenir une ambiance de travail amicale :**

Comme mentionné plus haut, avoir de bonnes relations avec ses collègues est un des facteurs de satisfaction les plus importants pour les employés. Entretenir une ambiance amicale au sein de l'équipe est donc essentiel.

- **Offrir de meilleures conditions de travail :**

Offrir de bonnes conditions de travail n'est pas une panacée, mais contribue grandement à améliorer la satisfaction du personnel.

Le contexte actuel du marché du travail donne l'embaras du choix aux employés. Les employeurs doivent donc se distinguer des autres en offrant des conditions de travail alléchantes. Il faut revoir périodiquement les échelles salariales pour vous assurer que vous offrez vraiment des salaires concurrentiels. Surtout, veillez à offrir de la flexibilité à vos salariés pour faciliter la conciliation travail et vie personnelle.

Section 02 : Théories explicatives de la satisfaction au travail.

Du fait de lien établi entre motivation et satisfaction, nous referons aux théories de la motivation pour aborder ce point. Nous aborderons unquient quelques théories.

1. La théorie de MASLOW (1908-1970) :

Psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, A. Maslow (1908/1970) est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail. En 1945, il publie un ouvrage qui est une référence sur la question de la motivation au travail. La théorie de Maslow a connu un véritable retentissement en milieu industriel. Ses recherches en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains sont universellement connus, « 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. »²⁵. D'ailleurs apparait dans cette théorie l'un des principes de l'humanisme, « à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation »²⁶.

²⁵AUBERT Nicole, Diriger et motiver « art et pratique de management », éd d'organisation, 1996, P : 20.

²⁶FENOUILLET Fabien, La motivation, éd Dunod, Paris, 2003, P.87.

Selon MASLOW, les forces primaires sont innées, même s'il est possible de les apprendre. Ces forces sont liées à des besoins de nature physiologique « qui sont des pulsions instinctives à satisfaire en premier dans toute organisation »²⁷.

MASLOW classifie ses besoins en cinq catégories comme suit :

- **Besoin physiologique**

À la base de la pyramide des besoins qui dominant et motivent en premier le comportement de l'individu, MASLOW place les besoins physiologiques. Lorsque ces besoins sont satisfaits, ce sont ceux du niveau immédiatement supérieur qui domineront à leur tour le comportement de l'homme et à le motiver.

Le premier besoin de l'homme est se nourrir ; ce niveau est presque toujours dépassé si l'on considère que dans notre société d'aujourd'hui, il devient rare que ce soit la faim qui pousse au travail.

- **Par exemple** : Le besoin de respirer, le besoin de boire et de manger, le besoin d'éliminer les déchets, le besoin de sommeil...Donc, un besoin satisfait n'est plus un facteur de motivation pour le comportement, et à contrario, c'est le besoin non encore satisfait qui peut constituer une motivation pour le comportement de l'individu.

Besoin de sécurité

Au second palier, nous retrouvons les besoins de protection contre les dangers, contre la menace et la privation qui une fois les besoins psychologiques satisfaits, interviennent de façon déterminante dans la motivation du comportement de l'individu.

- **Par exemple** : la sécurité de l'emploi, la sécurité des revenus et des ressources, la sécurité morale et psychologique, la santé, la sécurité physique-violence, délinquance, agressions...

- **Besoin d'appartenance**

Il s'agit du besoin de communication et d'expression, d'appartenance à un groupe. Ce besoin d'intégration dans le lien social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération.

²⁷BREARD Richard – PASTOR Pierre, De l'individu à l'équipe « techniques et outils de management », éd Liaison, 1999, P.121. Lieu non cité.

Le besoin d'amour doit pouvoir être mis en considération (besoin d'aimer, d'être aimé, écouté, compris, estime des autres...).

- **Par exemple** : possibilité d'appartenir à une communauté, d'être intégré à un groupe, d'exprimer, d'émettre et de recevoir.

- **Besoin de reconnaissance**

Ce sont les besoins qui tendent à la satisfaction du « moi », besoin d'avoir de l'influence, des responsabilités, une autorité sur autrui, besoin d'être estimé par les autres, mais aussi par soi-même (sentiment d'indépendance, de confiance en soi, de détenir une certaine compétence...).il est devisé en deux blocs :

- Estime de soi par soi : le besoin de s'aimer soi-même, d'être fier de ce que l'on fait ; le besoin de se sentir fort, compétent, indépendant des autres, capable de faire face au monde et à la vie, capable de réussir ce qu'on entreprend ;

- Estime de soi par les autres : le besoin d'être respecté et admiré par les autres ; le besoin d'avoir un certain prestige, une bonne réputation, un statut social élevé ; le besoin d'être félicité, apprécié...

- **Besoin d'accomplissement**

C'est le besoin d'utiliser et de développer toutes ses capacités, de réaliser sa « vocation » ou les activités pour lesquelles l'individu se sent des dispositions particulières²⁸.

Tout être humain aurait tendance à vouloir satisfaire successivement tous ses besoins, le dernier besoin (réalisation de soi) étant pourtant insatiable. Maslow écrit que ce principe d'une hiérarchie des besoins est un élément essentiel de sa théorie, laquelle comprend plusieurs propositions suivantes ;

- Vivre un besoin de haut niveau demande une très grande efficacité biologique, une grande longévité, peu de maladie, un très bon sommeil, de l'appétit et encore... De même, les satisfactions reliées aux besoins relativement plus élevés produisent des résultats subjectivement plus désirables : une joie profonde, la sérénité, et une vie intérieure plus riche ;

²⁸Charpentier Pascal, Management et Gestion des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris,2001, P28.

Chapitre I : généralités sur la satisfaction au travail

- La réalisation des besoins plus élevés demande plus de prés-conditions de réalisation. Pour apparaître consciemment, le besoin d'amour demande une quantité plus importante de satisfactions que le besoin de sécurité. Le besoin hiérarchiquement plus élevé requiert de très bonnes conditions telles que : familiales, économiques, politiques et éducationnelles ;
- La poursuite et la satisfaction reliées aux besoins hiérarchiquement élevés ont des conséquences civiques et sociales désirables. Alors que manger est hautement égocentrique, la recherche de satisfaction du besoin d'appartenance et de respect demande l'implication d'autres personnes. Plus encore, cela sous-tend la satisfaction des autres personnes impliquées.

La hiérarchie des besoins de Maslow est présentée dans le tableau n°1 comme suit :

Tableau 1: Hiérarchie des besoins de Maslow :

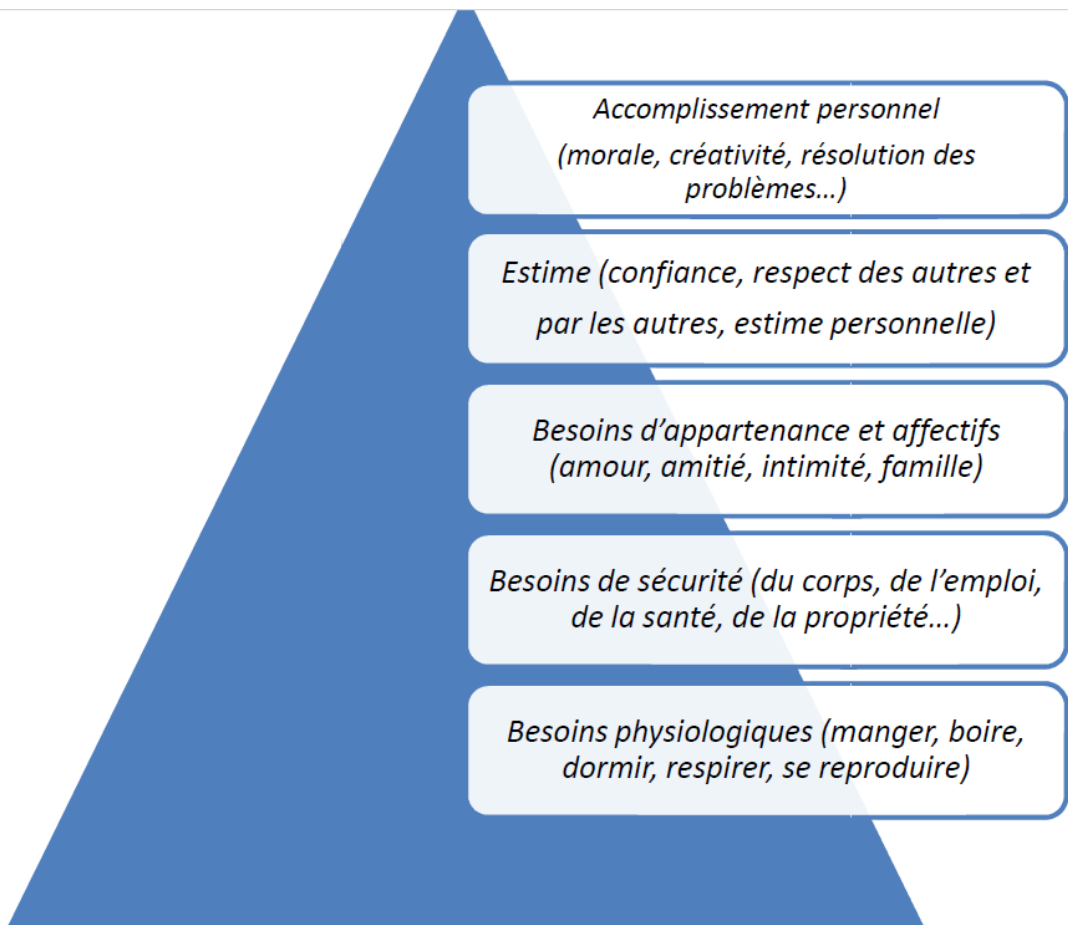
Accomplissement ne provenant pas du travail	Hiérarchies des besoins	Accomplissement provenant du travail
Éducation, religion, loisirs, croissance personnelle,	Besoins d'actualisation	Opportunités de formation, d'avancement, de croissance et de créativité
Appréciation de la famille, des amis, de la société	Besoins d'estime	Reconnaissance, statut élevé, augmentation des responsabilités
Famille, amis, groupes sociaux	Besoins d'appartenance	Groupes de travail, clients, co-équipiers, superviseur
Liberté de vivre dans un environnement sain	Besoins de sécurité	Travail sécuritaire, avantages sociaux, sécurité d'emploi
Nourriture, eau, sexualité	Besoins physiologique	Chaleur, air, salaire de base

Source: Draft, Richard. "(1990), Management", The Dryden Press, Orlando, FL, P:405²⁹.

Nous pouvons aussi schématiser la pyramide des besoins de Maslow selon la figure n°3 :

²⁹Draft, Richard. (1990), "Management", The Dryden Press, Orlando, FL, P:405.

Figure 3: Pyramid des besoins d'Abraham Maslow.



Source : Jean Michel Plane, Théories des organisations, 5eme édition, Dunod, P.39³⁰.

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

2. La théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG

Les facteurs qui contribuent à la satisfaction sont liés au travail lui-même et au sentiment d'épanouissement qui en découle. Ces facteurs intrinsèques appelés (facteurs de motivation), sont associés au contenu du travail ; ils comprennent la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités et l'avancement. D'autres facteurs contribuent à éliminer les attitudes

³⁰Jean Michel Plane, Théories des organisations, 5eme édition, Dunod, P.39

négatives au travail sans toutefois entraîner un rendement accru et soutenu de la part de l'employé. Ces facteurs extrinsèques, appelés facteurs d'hygiène, sont reliés au contexte de travail ; ils comprennent les politiques organisationnelles, la supervision (aspect technique), la politique salariale, les relations interpersonnelles, les conditions de travail et la sécurité d'emploi.³¹

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.³²

Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation :

❖ **Les facteurs de satisfaction (facteurs moteurs ou facteurs de motivation) :**

Sont associés aux besoins de niveaux supérieurs et stimulent la croissance et le développement personnel. Ils se composent des points suivants : le travail lui-même, la reconnaissance, l'avancement, la responsabilité et la croissance professionnelle. Ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail.

❖ **Les facteurs de non-insatisfaction (facteurs d'hygiène) :**

Sont associés aux besoins des niveaux inférieurs (physiologiques, de sécurité et sociaux). Sont liés à l'environnement, ne conduisent pas selon Herzberg à la satisfaction au travail, mais peuvent éviter l'insatisfaction. Ce sont : Le salaire, la sécurité d'emploi, les conditions de travail, la supervision, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, et la politique de l'établissement. Lorsque ces besoins sont remplis, l'insatisfaction est supprimée.

Il propose cinq (5) facteurs de motivation :

- Le sentiment d'accomplissement ;
- La reconnaissance du mérite ;
- Le travail proprement dit ;
- La responsabilité et la promotion.

³¹Shimon L. Dolan, Éric Gosselin Op.cit., P.84

³²AGUILAR Michael, L'art de motiver, éd Dumod, Paris, 2009, P.41.

Les facteurs qui engendrent la satisfaction au travail sont différents de ceux qui causent l'insatisfaction. Il propose cinq (5) facteurs de démotivation :

- La politique de l'administration de l'entreprise ;
- La conséquence technique de l'encadrement ;
- Les conséquences personnelles sans rapport avec le travail ;
- La rémunération ;
- Les conditions de travail.

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

3. La théorie « X et Y » de DOUGLAS Mac Gregor :

En s'inspirant de la pyramide de Maslow, Douglas Mac Gregor a développé la

« Théorie X et Y » en 1960.

Selon cet auteur, il existe deux styles de management qui s'opposent : la théorie X et la théorie Y.

❖ La théorie X

Vision essentiellement négative de l'être humain, la théorie X part de l'hypothèse que :

- Les employés n'ont aucune ambition et préfèrent être supervisés, veulent éviter le plus vite possible le travail ;
- ils cherchent à fuir leur responsabilité et qu'ils ont besoin d'être étroitement surveillés pour fournir un service efficace ;
- ils ne déploient vraiment leur intelligence que pour contourner ;
- Ils cherchent à en faire le moins possible ;

- Ils ont besoins de directives strictes.

Le style de direction adéquat pour ce type d'employés est le style autoritaire basé sur les menaces de sanction, les employés veulent éviter le travail et ils doivent être continuellement contraints et contrôlés. Par conséquent le système de punition leur convient mieux afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Selon cette théorie, il est clair que les personnes ne souhaitent assumer aucune responsabilité pour leur travail.

En réponse à cette vision pessimiste, il oppose une théorie optimiste et positive appelée Théorie Y.

❖ **Théorie Y**

Ce style de gestion suppose que les employés sont :

- Heureux de travailler de leur propre initiative ;
- Plus impliqué dans la prise de décision ;
- Auto-motivé pour accomplir leurs tâches ;

La théorie Y fait référence à un type de management participatif et décentralisés. Cela encourage une relation plus collaborative basée sur la confiance entre les responsables et les membres de leur équipe. Les employés ont plus de responsabilités et les responsables les encouragent à développer leurs compétences et à suggérer des améliorations. Les évaluations sont régulières mais, contrairement aux organisations de théorie X, elles sont utilisées pour encourager la communication³³.

4. La théorie de l'équité d'Adams :

Certaines théories de la satisfaction au travail soutiennent qu'un comportement est amorcé, dirigé et maintenu par l'effort que fournit un individu pour rétablir ou conserver un certain équilibre psychologique. Ainsi, c'est lorsqu'un individu ressent des tensions psychologiques ou un déséquilibre quelconque qu'il enclenche une action pour les réduire.

Parmi les variantes de la théorie de la dissonance cognitive, il en existe une qui est plus connue. Il s'agit de la théorie de l'équité développée par Adams Y (1963, 1965). Ce chercheur affirme que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avoir le sentiment

³³Jean-Michel, PLANE Op.cit., P.40.

d'être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrants-extrants en milieu de travail. Les intrants consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement, la loyauté et le rendement. Les extrants sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, comme le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière. Ce que l'employé reçoit correspond donc à ses gains, alors que les efforts qu'il fournit en raison de sa formation et de son expérience représentent sa contribution.

Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrants-extrants à celui de ses collègues de travail ou à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique. Lorsque le rapport de l'individu A correspond au rapport de l'individu B, un état d'équité existe. Toutefois, lorsque les rapports ne sont plus égaux, un état d'iniquité apparaît, et l'individu peut croire, par exemple, qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive)³⁴.

Ces postulats illustrent clairement les forces qui incitent les individus à agir. Il s'agit, en effet, du concept de dissonance cognitive et du processus de comparaison sociale. En résumé, lorsqu'un individu se compare à ses collègues de travail, il se forme une idée assez précise de l'équité de la situation dans laquelle il se trouve. S'il perçoit un déséquilibre à la suite de son évaluation de la situation, l'individu sera motivé à entreprendre une action dans le but de rétablir l'équilibre qu'il recherche.

L'individu peut tenter de réduire l'iniquité au moyen de certains mécanismes. Dans le cas où l'individu se croit sous-payé, il peut soit demander une révision salariale, soit diminuer ses efforts et réduire son rendement. Il peut également envisager d'autres solutions : démissionner, changer de personne de référence, réduire l'iniquité par un processus cognitif. À l'inverse, lorsque l'individu est surpayé, il peut réduire ses extrants (par exemple, écourter ses périodes de repos) ou augmenter ses intrants (par exemple, améliorer son rendement). Nous devons souligner que l'iniquité apparaît plus révoltante et est naturellement plus « motivante » lorsqu'elle est négative que lorsqu'elle est positive. Un employé est satisfait lorsqu'il ne perçoit

³⁴Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Op.cit., p.97,98

aucune iniquité. Par conséquent, il ne tentera pas de changer la situation puisque celle-ci semble adéquate.

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.³⁵

Conclusion

La satisfaction au travail a un rôle important dans la réussite globale d'une organisation, créer et maintenir une attitude positive. Pour être satisfaits au travail, les salariés doivent être en mesure de ressentir des émotions positives par rapport à leurs tâches, à leurs relations avec leurs collègues, à leurs conditions de travail, etc. Une culture de travail négative peut contribuer davantage à la diminution de la motivation, à l'augmentation des conflits et à la diminution de la collaboration entre les membres de l'équipe. Des salariés insatisfaits sont en effet plus susceptibles de s'absenter. C'est sur ce concept d'absentéisme et son lien avec la satisfaction que nous allons nous focaliser dans le deuxième chapitre.

³⁵Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Op.cit., p.97,99.

Chapitre II : Absentéisme et la satisfaction au travail

Introduction

L'absentéisme est une réalité qui concerne de nombreuses entreprises aujourd'hui, tous secteurs économique confondus. Il représente un fléau, l'absence d'un salarié perturbe le fonctionnement de l'entreprise et engendre un coût de remplacement élevé. Il faut donc s'intéresser à sa définition, ses causes, déterminer les mesures à prendre pour l'éviter, ses coûts, ses types, ses conséquences ainsi que ses enjeux et le lien entre la satisfaction au travail et l'absentéisme.

Section 01 : Généralités sur l'absentéisme.

Pour appréhender le phénomène obscur que représente l'absentéisme au travail, il est essentiel de définir ce que l'on entend par le terme absentéisme, ses types, ses causes, conséquences et sa mesure.

1. Définitions d'absentéisme.

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

- L'absence correspond à un phénomène individuel, la non-présence à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévue.
- L'absentéisme, lui, désigne un phénomène collectif (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail) est une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale (le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral. C'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise.

Historiquement, l'absentéisme a été perçu comme « une tactique ouvrière » pour défier la direction, par PIERRE DUBOIS, ou comme « l'expression de conflits ou de stress propres à l'individu »

Selon JONES et NICHOLSON (1973) ; Le phénomène serait alors lié aux salariés absents, qui s'expriment par leur comportement, à savoir leur non présence.

36

³⁶Jones et Nicholson (1973), **absence de travail, c'est mesures et contrôle** P.142.

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

37

Pour DIMITRI WEISS (1979), « l'absentéisme exprime un jugement de valeur, un avis moral : l'absentéisme est celui qui se soustrait d'un devoir, qui abandonne une tâche ».³⁸

Pour THEVENET (1981), L'absentéisme au travail, terme à connotation péjorative constitue l'indice d'une situation pathologique. On peut y inclure de ce point de vue, les arrêts ordinairement il ya un manque qui se caractérise par une durée généralement courte et par fréquence souvent importante. Ils traduisent dans la majorité de cas, consciemment ou non, une conduite de rejet de travail.³⁹

Pour MONNEUSE DENNIS, « L'absence correspond un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif durant les horaires de travail ». La notion « d'absentéisme » est utilisée plus souvent par les employeurs et les services des Ressources humaines, ainsi que par les institutions.⁴⁰

Pour l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) en France :

« L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce de facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation de travail, la qualité de relation de l'emploi. Cette définition introduit les notions de conditions de travail et de prévention comme des éléments prépondérants à prendre en compte ».

2. Les types d'absentéisme

³⁷VATTEVILLE E, **Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, édition Economiques, Paris, 1985, P :68.

³⁸Dimitri WEISS (1979) **L'absentéisme** Revue Française des affaires sociales, P.49,91.

³⁹Thévenet. M, « L'absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains », thèse de Doctorat. Université d'Aix Marseille III, P.86.

⁴⁰Monneuse Denis, **l'absentéisme au travail**, 2eme édition, Afnor, Saint-Denis, 2009, P. 39. Chapitre II.

Qu'il soit une entreprise privée ou publique, deux types d'absentéisme sont pris en compte : les absences rémunérées et les absences non rémunérées

A. Les absences rémunérées

Il existe différents types d'absences rémunérées sont comme suit :

a. Les congés maladie

Regroupent les motifs d'absence pour raisons médicales. La loi accorde aux travailleurs, qui sont momentanément dans l'impossibilité d'exercer leurs fonctions pour raisons de santé, des congés maladie rémunérés⁴¹.

Selon l'article.54 de la loi 90/11 relatif au droit du travail algérien, « tous les citoyens ont droit à la protection de leurs santés. L'état assure la prévention et la lutte contre les maladies épidémiques ».

Et selon l'article 3 de la loi 90/11 relatif au droit de travail algérien, « l'organisme employeur est tenu d'assurer l'hygiène et la sécurité aux travailleurs »

Il existe cinq formes d'absence pour raisons médicales :

- **Le congé pour maladies ordinaire (CMO)**

Qui est le plus souvent découpé en « sous catégories » en fonction de sa durée. Ce sont les congés les plus fréquents pour justifier de son absence, puisque relèvent de ce régime tous les cas qui ne peuvent donner lieu à un autre congé de maladie. L'individu perçoit l'intégralité de son traitement pendant 3 mois. Après 3 mois d'absence il doit adresser un certificat médical à son employeur sous 48 h pour justifier de son absence.

- **Le congé longues maladies (CLM)**

Qui est accordé aux fonctionnaires en cas de maladies nécessitant un traitement et des soins prolongés, il peut s'étendre sur une durée de 3ans.

⁴¹Article 46 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail.

- **Le congé longue durée (CLD)**

En cas de maladies mentales, tuberculose, affection cancéreuse, poliomyélite ou déficit immunitaire grave et acquis. Le congé peut s'étendre sur une durée de 5ans, et accorde après examens par un médecin agréé et avis du comité médical.

- **Le congé pour graves maladies (CGM)**

Il est semblable au congé longue durée dans ses conditions d'attribution mais ne concerne pas les agents non titulaires.

- **Les congés pour accidents du travail (AT)**

Les accidents de service et les accidents sur trajet, les déclarations doivent transmettre à la caisse de sécurité sociale dans les 48h. Selon l'article 4 du règlement algérien en matière d'hygiène et de sécurité au milieu du travail « Les locaux affectés au travail, l'emplacement de travail et leurs environnement ... doivent être tenues dans un état constant et de présenter les conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé des travailleurs ... ».

- b. Le congé lié à la maternité ou l'adoption**

Ce genre d'absence est limité par une durée de trois mois⁴². Les travailleurs féminins peuvent bénéficier également conformément aux dispositions légales ou conventionnelles des heures d'absences rémunérées pour allaitement d'un enfant au nombre de deux heures, les six premiers mois, et une heure les six mois suivants.

- c. Les absences pour événement familial**

- Le mariage de travailleurs
- Le mariage de l'un des descendants de travailleurs
- La naissance d'un enfant de travailleurs

⁴²Article 46 & 55 de la loi 90/11 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle et travail.

- Le décès du conjoint du travailleurs. Dans le cadre de ces évènements, le travailleur ouvre droit à trois (03) jours ouvrables rémunérés ⁴³

d. Les autorisations d'absence pour motifs syndicaux ou de représentation

Selon l'article 56 – de la loi 90/11 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle de travail :
Le droit syndical est reconnu à tous les citoyens.

e. Les absences spéciales rémunérées

Pour suivi des cycles de formation professionnelle ou syndicale et pour passer des examens académiques ou professionnels, ainsi que la participation à des compétitions sportives nationales ou internationales lorsque le travailleur possède la qualité d'athlète.

f. Les absences spéciales autorisées

Pour accomplissement du pèlerinage aux lieux saints de l'islam pour une durée de 30 jours une fois durant la carrière professionnelle du travailleur.

B. Les absences non rémunérées

Il existe aussi différents types comme suit :

• Les absences pour convenances personnelles

Le salarié a quelquefois besoin d'un congé non rémunéré pour convenance personnelle pour effectuer une démarche administrative, à l'occasion d'une fête religieuse ou régler des affaires familiales par exemple ou bien d'un congé d'une longue durée pour se consacrer à une activité de son choix.

• Le détachement sans solde

C'est un congé pendant lequel le salarié ne sera pas rémunéré. Le congé sans solde émane de la volonté du salarié et ne doit pas répondre d'un motif particulier. Le congé sans solde peut être notamment utilisé par l'employé aux fins qu'il souhaite : personnelles : activité sportives, vacances, famille.

⁴³ Article 54 A3 de loi 90/1111 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle et travail.

- **La mise en disponibilité du travailleur**

La disponibilité est la situation de l'agent qui se trouve placé temporairement, hors de son administration ou service d'origine et qui cesse de bénéficier durant cette période de la rémunération et du bénéfice des droits relatifs à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite. La mise en disponibilité est accordée pour une période d'une année renouvelable à l'issue de la durée de cinq (5) ans.

- **Les congés sans solde à titre exceptionnel**

Le travailleur peut bénéficier de ce type de congé pour une durée inférieure ou égale à un mois dans l'année et ce dans les cas de nécessité absolue.

3. Les mesures de l'absentéisme

Les RH possèdent aujourd'hui un grand nombre d'indicateurs qui leur permettent d'identifier les risques liés aux ressources humaines et de mettre en place les bonnes pratiques pour y remédier. Le taux d'absentéisme figure parmi les indicateurs de la performance sociale d'une entreprise.

44

- ❖ **Le taux d'absentéisme**

L'absentéisme est un indicateur utilisé par les entreprises, qui permet de mesurer l'implication des salariés au sein de l'équipe mais aussi leur motivation au travail.

L'absentéisme est en réalité, significatif des faiblesses du système de management et d'un mauvais climat social au sein de l'entreprise, qui peut avoir des impacts financiers très lourds sur les entreprises.

Le taux d'absentéisme est nommé d'heures d'absence par rapport au nombre d'heures théoriques de travail. Les modalités de calcul peuvent varier d'une entreprise à une autre.

⁴⁴PIERRE CANDAU, « L'audit social », P.144.

La formule de base est la suivante :

$$\text{taux d'absentéisme} = \frac{\text{nombre d'heures d'absence de la période}}{\text{nombre d'heure de travail en théorie sur la période}} \times 100$$

Les absences des salariés ont un coût pour l'entreprise. En effet, le maintien du salaire durant l'absence, les coûts de gestion mais aussi le recours à l'intérim augmente très rapidement les dépenses d'une entreprise.

❖ La durée moyenne de l'absence

Obtenu en divisant la durée totale des absences par le nombre d'absences **Le ratio** :⁴⁵

$$\frac{\text{nombre total d'heures ou jours d'absence}}{\text{nombre d'absences}} \times 100$$

❖ La fréquence moyenne de l'absence

Pour être calculée, en divisant le nombre d'absences par l'effectif moyen annuel :

Le ratio :

46

$$\frac{\text{nombre d'absences}}{\text{effectif moyen annuel}} \times 100$$

Ce ratio indique simplement le nombre d'absences par salarié. Ces indicateurs sont des instruments de mesures très révélateurs et indispensables à toute analyse de l'absentéisme. Ils peuvent être calculés pour l'entreprise dans sa globalité, mais aussi pour une direction, un service, une catégorie ou un statut de salariés donné. Les modalités de calcul peuvent varier

⁴⁵ PIERRE CANDAU, « L'audit social », P.144.

⁴⁶ Idem, P.144.

d'une entreprise à une autre. Ce sont des outils majeurs qui permettent à l'entreprise de situer où se trouvent ses problèmes en interne.

4. Les causes et conséquences de l'absentéisme

La clarification du phénomène d'absentéisme passe principalement par la détermination des facteurs, causes et conséquences d'absentéisme.

A. Les causes d'absentéisme.

L'absentéisme se manifeste par des absences fréquentes et répétées des employés de leur poste de travail, les facteurs d'absentéisme sont les suivants :

❖ Facteurs sociodémographiques

a. L'âge

L'âge est un facteur qui a souvent été mis en relation avec l'absence «la corrélation entre l'âge et les absences est vérifiée depuis longtemps »⁴⁷ Comme certains facteurs socio démographiques sont intimement reliés, il est difficile de déterminer l'impact exact ou d'isoler les effets de l'âge sur l'absentéisme. En effet, plus le travailleur avance en âge et plus ses responsabilités familiales ont des chances de différer, sans oublier la santé qui, chez certains travailleurs devient fragile.

Ce pendant beaucoup de chercheurs confirment que l'absentéisme croît avec l'âge de façon linéaire puis que les plus âgés sont plus absents que la moyenne.⁴⁸

Vatteville (1985) explique cette liaison forte entre âge et absence par la dégradation de l'état de santé des salariés.⁴⁹

b. Le Sexe

⁴⁷Monneuse Denis, L'absentéisme au travail de l'analyse à l'action.2eme édition ;80.

⁴⁸Halshs.archives-ouvertes.fr /.../PDF/Absenteisme-Dumas-pour-L-Harmattan.pdf.Consult 13/4/2024 à 13h.

⁴⁹Vatteville (1981), L'absentéisme : une relation à l'âge par l'implication P.99.

L'étude de Thévenet (1981), dans son milieu bancaire, a montré que les femmes sont en général plus absentes que les hommes. Il est même allé jusqu'à dire quel que soit leur niveau de qualification et quel que soit leur niveau hiérarchique, les femmes s'absentent plus que les hommes.⁵⁰ L'absentéisme des femmes est plus élevé que celui des hommes quel que soit le secteur. Aussi il ne faut pas négliger le fait que les hommes et les femmes célibataires auraient des taux d'absence semblables « sachant que le sentiment de conflit dans l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée est un facteur de croissance des absences. »⁵¹

c. La situation familiale et matrimoniale

La situation matrimoniale des salariés a également une influence sur leur taux d'absence. Les personnes mariées s'absenteraient plus que les célibataires en raison de la charge familiale. Lorsque l'on est célibataire et sans enfants, le travail est a priori moins directement concurrencé par d'autres sources d'occupation et d'identité.

❖ Facteurs organisationnels

L'absentéisme au travail ne peut être exclusivement influencé par les facteurs sociodémographiques ou facteurs qui relèvent de l'individu, et ce, du fait que tout salarié évolue en milieu de travail subit l'influence de son environnement immédiat. Plusieurs recherches ont été effectuées afin de déterminer l'effet de certains facteurs organisationnels sur l'absentéisme et déterminer l'effet du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, sur l'absence au travail ainsi que la satisfaction envers l'organisation.⁵²

❖ Facteurs relatifs 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. Des recherches sont portées

⁵⁰Thévenet (1981), L'absentéisme, phénomène à contrôler ; P :5.

⁵¹MONNEUSE Denis, Op.cit., P :90.

⁵² DE COSTER Michel, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, De Boeck Université, Paris,1999, P :53-58.

sur la relation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme. Ainsi, les travailleurs satisfaits s'absenteraient moins que les travailleurs insatisfaits.

Alors que 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.⁵³

Cité par Fox (1971), « défini trois éléments de la satisfaction au travail : le contenu de la tâches (c'est-à-dire les qualifications qu'elle appelle), le contexte dans lequel s'insère (c'est-à-dire la structure dans laquelle se trouve placé le travailleur et les compensations que lui assure son travail) et les besoins du travailleur lui-même ». ⁵⁴

Cité par Martinet Miller (1986) concluent que plus l'emploi est intéressant, comporte des responsabilités et offre une rémunération et des avantages sociaux adéquats, l'employer 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 organisationnel ce qui viendraient modifier ou intensifier la relation in satisfaction/absentéisme.⁵⁵

Cité par Thériault (1981) explique quant à lui les faibles niveaux de corrélation par le fait que l'insatisfaction est reliée à l'absentéisme volontaire et qu'il est difficile de dissocier l'absentéisme volontaire de l'absentéisme involontaire.⁵⁶

❖ **Facteurs relatifs aux politiques de gestion de l'absence :**

⁵³ Lloyd-Davies, « La combinaison des facteurs relatif au travail et la qualité de vie au travail » 18, no 1, p. 88-115.

⁵⁴ FRASER T.M, Absentéisme, réalité du phénomène P :18. P 54.

⁵⁵https://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=26951597.Consulte
20/MARS/2024 à 11hr00.

⁵⁶FRASER T.M *op.cit.*, p :26,27. Autrement dit, l'absentéisme serait une manifestation de l'insatisfaction au travail.

Cette approche de l'absentéisme comprend trois axes ;

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

Les politiques de gestion de l'absence sont nombreuses, il peut s'agir de politique de contrôle de l'absence par exemple 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 des employés qu'ils s'avertissent leur supérieur avant de s'absenter. Ajoutant que les employés qui font face à des pénalités en cas d'absences ont moins sujets s'absentes. Il semble que le niveau d'absence peut être réduit de façon plus à l'efficace si une politique de contrôle que des absences est couplée à une culture de présence de travail.

B. Conséquence de l'absentéisme

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

❖ L'impact de l'absentéisme au travail sur l'entreprises si peut être varié :

Les absences à répétition peuvent être une véritable source de stress pour l'employeur, puisque les conséquences peuvent être multiples pour l'entreprise.

- Baisse de productivité : En cas d'absences injustifié par un ou plusieurs salariés, la production d'une entreprise diminue, faute de personnel suffisant. Ces situations impactent directement la rentabilité d'une activité professionnelle.
- Stress supplémentaire pour les autres salariés. Une situation de stress peut conduire à un environnement professionnel défavorable.
- L'absence au travail inflige des coûts à l'organisation, qui peuvent se traduire principalement par des pertes de productivité et de revenus, une augmentation des frais

administratif de la gestion de personnel et un accroissement des couts de main-d'œuvre, de cela, on trouve que le phénomène de l'absentéisme génère un cout de dysfonctionnement et un cout de remplacement.⁵⁷

- Augmentation de la charge de travail des autres salariés.
- Retard sur les projets professionnels.

❖ **L'absentéisme est aussi un phénomène contagieux :**

Car il se propage aux salariés présents, eux qui subissent, dans certains cas, des modifications du rythme du travail, des sentiments d'injustices etc. Ce qui risque de d'engendrer l'augmentation des taux d'absentéisme. Cependant, même l'image de l'entreprise.

Section 02 : Enjeux et les couts de l'absentéisme et lien avec la satisfaction au travail.

Dans cette section nous avons divisés en deux sous-sections. Dans la première sous-section nous présentons deux enjeux et les coûts de l'absentéisme, la deuxième sous-section est de drée au lien entre la satisfaction au travail et l'absentéisme.

1. Enjeux et les coûts l'absentéisme

Dans cette sous-section nous avons parler de la présentation des enjeux et coûts l'absentéisme

A. Les couts d'absentéisme

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

a. Les couts au niveau des acteurs économiques

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

- **Au niveau de l'individu**

⁵⁷https://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=26951597.Consulte

11/AVRIL/2024 à 17hr00.

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

- **Au niveau de l'employeur**

Les absences planifiées ou prévues, à l'exemple des congés annuels semblent ne pas avoir un impact réel sur la santé économique de l'organisation. En revanche, les absences imprévues occasionneraient des pertes monétaires importantes pour les entreprises.

- **Au niveau de la société.**

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

- b. Les couts directs et indirects de l'absentéisme.**

- ❖ **Les couts directs**

Les absences représentent pour chaque entreprise des coûts importants. Les coûts directs, et indirects de l'absentéisme peuvent affecter typiquement la rentabilité de l'entreprise. Ces coûts engendrent une perte de productivité, de qualité, de compétences et d'image pour les entreprises, l'épuisement, une démotivation des agents et un climat social déchu⁵⁸.

Les coûts directs sont facilement identifiables et calculables :

- La masse salariale versée aux employés absents ;
- Les heures supplémentaires payées pour accomplir le travail ;
- Les primes d'assurance versées et autres coûts administratifs liés aux absences.

- ❖ **Les couts indirects**

Les coûts indirects comprennent : les autres frais liés à l'absence, soit les frais liés au remplacement, tels que les frais d'engagement et formation des remplaçants, ainsi que les frais liés à la gestion des absences⁵⁹ qui peuvent être synthétisés comme suit :

⁵⁸MONNEUSE Denis, Op.cit. P :36.

⁵⁹ Ibid., Op.cit., P.40.

- La désorganisation interne, surtout liée à l'absentéisme, c'est-à-dire la répartition d'absences de courte durée ;
- La baisse de la production ainsi que celle de la qualité des services et des produits : la qualité du produit provient souvent de la qualité de vie et de la motivation de ceux qui le façonnent ;
- Les retards de livraison (pénalités, insatisfaction des clients, image de l'entreprise...) ;
- Les coûts de gestion administrative des absents et des remplacements, le suivi des absences et des moyens de remplacements (formation, recrutement, ...).

Les coûts indirects incluent la diminution de la productivité, ou dans le cas d'un remplaçant, l'écart entre le rendement de l'absent et celui du remplaçant ; la diminution des produits, l'accroissement du temps de rebuts ; l'accroissement des retards de livraison pouvant entraîner la perte de commandes et la dégradation de l'image de marque de l'entreprise⁶⁰.

• **À côté de ses frais on peut trouver des coûts cachés comme :**

- Coûts de la baisse de la qualité et de rendement dus au manque d'expérience des remplaçants ;
- Les conséquences financières de problèmes liés à la gestion des ressources humaines...

Le tableau n° 02 suivant donne une vision des différents types et la nature des coûts de l'absentéisme :

⁶⁰PIERRE CANDAU, Op.cit., P :147.

Tableau 2: structure des coûts d'absentéisme

Type	Nature	Détail des coûts
Coûts directs	Coûts salariaux	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge du délai de carence - Maintien du salaire pendant l'absence/complément par rapport aux IJSS [1] - Prise en charge des frais médicaux
Coûts indirects	Coûts de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de gestion de l'absence : identification, contrôle, suivi, reporting - Coût de gestion du remplacement : coût du staffing interne, coûts des contrats de prestation de service (agence d'intérim)
	Coûts de remplacement	<ul style="list-style-type: none"> - Coût salarial du remplaçant (salaire ou paiement de l'organisme externe, si ressource externe) - Coût de la formation du remplaçant - Coût d'intégration du remplaçant : jusqu'à atteinte du niveau de productivité requis par le remplaçant
	Coûts de couverture des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Coût des contrats de prévoyance santé
	Coûts net de perte de productivité	<ul style="list-style-type: none"> - Coût d'interruption de l'activité liée à l'absence
Coûts indirects cachés	Coûts net de perte de productivité	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de désorganisation du service - Coût de réorganisation du service - Coût de la baisse de la qualité
	Coûts sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Détérioration du climat social - Baisse de la motivation des salariés présents - Augmentation du taux d'absentéisme - Risque accru d'accident du travail et de turnover
	Coûts d'image	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfaction client du fait d'une éventuelle baisse de qualité, d'un changement d'interlocuteur, ...

Source : <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/lutter-contre-labsenteisme-en-analysant-des-couts/> consulte 28/5/2024 à 22hr30⁶¹.

⁶¹<https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/lutter-contre-labsenteisme-en-analysant-des-couts/> consulte 28/5/2024 à 22hr30.

Un taux élevé d'absentéisme génère des coûts de dysfonctionnement et de remplacement, qui aura un impact sur la performance financière de l'entreprise. Mais il génère également un coût « Social », prenant forme dans la démotivation du personnel et la dégradation du climat social d'une entreprise.

Il convient donc de trouver les meilleures solutions pour réduire ce coût. Les modalités du suivi de l'absentéisme sont multiples et différentes selon les objectifs de la DRH qui le mène. Les outils de mesure sont nombreux, il appartient à la DRH de retenir les indicateurs les plus pertinents pour suivre ce phénomène social.

B. Les enjeux de l'absentéisme

Le coût total de l'absentéisme pour une entreprise dépend du type d'absence, de son fonctionnement et son secteur d'activité « 1% d'absentéisme représente selon les organisations de 0.10% à 1.68% de leur masse salariale ».⁶²

❖ L'enjeu économique :

L'absentéisme présente une lourde charge financière pour l'entreprise, c'est une cause de désorganisation profonde du travail et de perte de productivité. Pour les managers recherchant à améliorer les performances de leurs équipes, la réduction de l'absentéisme est souvent un premier axe de travail efficace.

❖ Le climat social :

Le climat social est très important pour les organisations syndicales. L'absentéisme est symptomatique d'un mal-être dont la cause ne peut être ignorée. Il faut donc les informer du projet de réduction de l'absentéisme et communiquer dessus.

❖ Le bien-être de l'individu :

L'absentéisme est révélateur d'un mal être des agents dans leur métier. L'absentéisme révèle lorsqu'il se généralise un problème de motivation ou de conditions de travail dégradées

2. Le lien entre la satisfaction au travail et absentéisme.

⁶²MONNEEUSE Denis, Op., P.37.

Dans cette seconde sous-section nous avons parlé le lien entre la satisfaction au travail et l'absentéisme par rapport aux auteurs suivants :

Il est tout naturel de penser que le niveau de satisfaction au travail sera étroitement lié à l'assiduité des travailleurs. Il est raisonnable de croire que les travailleurs satisfaits de leur travail auront moins tendance à s'absenter que ceux qui ne trouvent pas cette satisfaction dans leur environnement professionnel.

❖ **Selon ABRAHAM Maslow :**

Rappelons que Maslow a classifié les besoins en cinq catégories ordonnées verticalement afin d'expliquer le comportement de l'individu ; la première catégorie de besoins en termes d'avoir (avoir faim, avoir soif, avoir sommeil, ...) en montant vers le haut on trouve la catégorie des besoins sociaux et d'estime où l'individu tend à l'épanouissement par exemple de l'être aimé, être accepté, être reconnu, ...⁶³

Les besoins sont donc hiérarchisés, mais si l'un d'entre eux est totalement insatisfait, il prend le dessus sur les autres. Ceci peut amener à des modifications de comportement des individus, comme l'absentéisme au travail, quand il y a un manque de reconnaissance, un sentiment d'isolement du reste du personnel ou encore un salaire jugé « insuffisant » pour répondre aux premières catégories de besoin évoqués. En entreprise, cette pyramide prend tout son sens car elle amène une réflexion des dirigeants quant aux besoins de leur personnel, et peut ainsi permettre une gestion des ressources humaines plus adaptée aux attentes des employés, ce qui impacte directement sur la situation économique et l'efficacité de l'organisation.

❖ **HERZBERG**

Quant à lui a mené une série d'enquête dont les résultats sont recensés dans sa théorie de « hygiène-motivation ». Ces travaux définissent comme suit les principaux facteurs de satisfaction au travail : avancement, considération, responsabilité et essor, sans oublier la tâche elle-même. Ces facteurs de satisfaction détermineront, s'ils ont optimisé une performance

⁶³Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Psychologie de travail et comportement organisationnel 2eme édition P .78.

meilleure, une rotation plus faible de la main-d'œuvre, une attitude plus tolérante à l'égard de la direction et une meilleure "santé mentale" dans l'entreprise. ⁶⁴

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

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

❖ **Alors que DOUGLAS Mc Gregor :**

La théorie X, tout d'abord, pessimiste et négative, qui dit que l'homme « éprouve une aversion innée au travail », il n'aime pas le travail et fait tout pour l'éviter. Il faut donc le contraindre, le contrôler, lui imposer des objectifs et le menacer de sanctions pour atteindre le niveau de travail attendu par l'employeur.

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

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

Suite à cela, Mc GREGOR présente une théorie considérée comme étant optimiste et positive intitulée la théorie Y. Où, la consommation de temps et d'énergie pour le travail est naturelle, le contrôle et les menaces de sanction ne sont pas les seuls moyens pour susciter des efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise. D'autre part, l'homme est autonome, peut se diriger lui-

⁶⁴Monneuse Denis, op.cit., P .83.

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.

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

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

La tendance à vouloir expliquer l'absentéisme par un manque de satisfaction au travail et à produire en conséquence des outils managériaux visant à le développer (groupes semi-autonomes, direction par objectifs, enrichissement et élargissement des tâches...) ⁶⁵correspond à une mode, Elle a connu un cycle de vie standard, avec une phase ascendante entre les années 1970 et les années 1980, puis une phase descendante à partir du milieu des années 1980. Par ailleurs, son expansion repose sur un déclencheur endogène « destructeur », car elle s'est développée en réaction face au manque d'efficacité sociale (augmentation de l'absentéisme, du turn-over...) de l'organisation du travail taylorienne.

Steers et Rhodes (1978) à présenter un modèle individuel de l'absentéisme, qui est aussi le plus largement connu et cité dans la littérature.⁶⁶ Il est fondé sur le lien entre satisfaction travail et absentéisme, sur lequel agissent des variables modératrices. Dans ce modèle, l'absence au travail est analysée comme le résultat de l'interaction entre l'environnement de travail, les caractéristiques personnelles du salarié et l'environnement social. Ces auteurs considèrent que la présence au travail dépend de la motivation et de la capacité à être présent. Ces deux

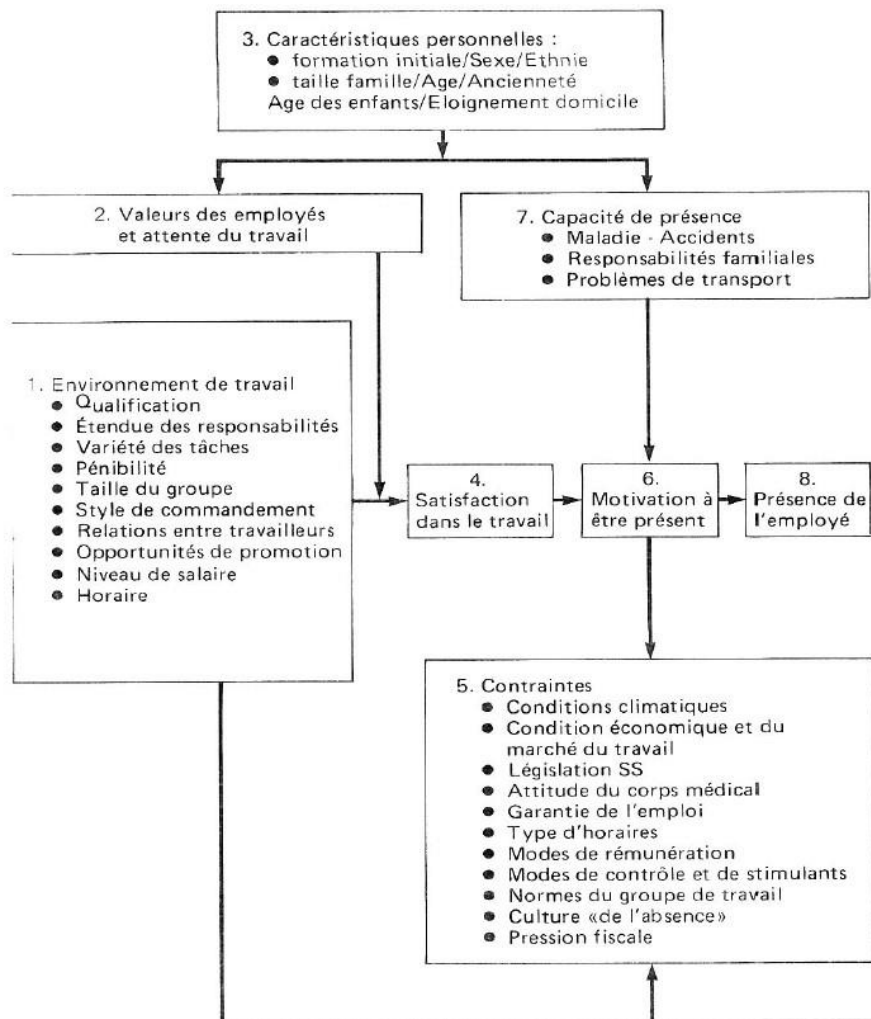
⁶⁵https://www.academia.edu/662962/Les_modeles_explicatifs_de_labsentisme_question_de_mode_consulte_20/f%C3%A9vrier_/2024 à 23hr00.

⁶⁶Steers, R.M., Rhodes, S.R. (1978). Influences majeures sur l'assiduité des employés -un modèle de processus, n°63 (numéro 4).

composantes doivent être réunies pour assurer la présence du salarié au travail. La capacité à être présent dépend non seulement de la maladie et des accidents au travail, mais aussi de la situation familiale et des problèmes de transport. La motivation à être présent dépend de la satisfaction au travail, mais aussi des contraintes ou pressions qui peuvent être de natures, sociale, économique ou psychologique. La satisfaction au travail, quant à elle, dépend de l'interaction entre l'environnement de travail et les attentes des salariés quant au travail à effectuer. Les caractéristiques individuelles des salariés influencent à la fois la motivation et la capacité à être présent. Enfin, la présence ou l'absence au travail influence en retour l'environnement de travail, ce qui permet de créer un modèle dynamique.

La figure n°4 suivantes e représente le lien entre les deux concepts étudiés en l'occurrence satisfaction au travail et absentéisme.

Figure 4: le lien entre la satisfaction au travail et l'absentéisme.



Source : Steers, Rhodes (1978), Influence majeures sur l'assiduité des employés, Vol. 69, n°4⁶⁷.

Ce modèle est plus une synthèse des principaux antécédents de l'absentéisme qu'une théorie unifiée de l'absentéisme.

Conclusion

L'absentéisme est une réalité dans toutes les entreprises, ses conséquences négatives sont multiples : une baisse de performance, une surcharge de travail pour les employés présents et des coûts supplémentaires (de recrutement, de remplacement, de formation). Afin de le réduire et atténuer ses impacts négatifs, il convient de chercher les causes ou les raisons

⁶⁷Steers, Rhodes (1978), Influences majeures sur l'assiduité des employés, Vol. 69, n°4.

Chapitre II : Absentéisme et la satisfaction au travail

d'absence des salariés. Ses dernières sont également variées (des facteurs individuels et des facteurs organisationnels).

L'absentéisme est susceptible d'être une réaction adoptée par les individus dans les cas d'insatisfaction au travail, il est donc primordial d'accorder une attention particulière au niveau de satisfaction des salariés et tenter d'éliminer toutes les sources organisationnelles d'insatisfaction pour réduire son ampleur.

Après ce volet théorique, le concept d'absentéisme et son lien avec la satisfaction au travail sera abordé empiriquement à travers un cas pratique au sein de l'entreprise ALCOST unité Bejaia.

**Chapitre III :Analyse de la
satisfaction et de l'absentéisme au
sien de l'entreprise ALCOST**

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sein de l'entreprise ALCOST

Introduction

Après avoir fait un cadrage théorique pour notre étude en abordant les concepts de satisfaction et d'absentéisme au travail dans les chapitres précédents, dans ce troisième et dernier chapitre essentiellement pratique, on propose une base pratique en ce qui concerne la satisfaction au travail et l'absentéisme au sein de l'entreprise ALCOST unité Bejaïa. Il est question de tenter d'apporter des éléments de réponse à la question principale de ce travail relative au lien entre satisfaction et absentéisme en menant une enquête par questionnaire auprès des salariés. .

Et pour cela, nous avons divisé notre chapitre en deux sections, la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil, dans la deuxième section c'est l'analyse et l'interprétation des résultats.

Section 01 : Présentation de l'unité ALCOST.

Afin d'étudier le lien entre satisfaction au travail et absentéisme, nous avons effectué un stage d'un mois au sein de l'unité de Bejaïa de L'algérienne des costumes (ALCOST) que nous allons présenter dans les points suivants : L'historique de l'unité, domaine d'activité de l'Unité ALCOST et Système d'Organisation de l'Unité ALCOST.

1. Historique de l'unité

L'origine de l'unité C C B (Complexe Costume de Bejaïa), remonte à avant 1971, projet de SONAC, (Société Nationale de Confection).

La fusion en 1973 de SONAC et de SONITEX a donné lieu en 1974 à la mise en exploitation de CCB SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles).

Suite à la restructuration de la société SONITEX en 1982, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles) l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

ALCOST/EPE/SPA est née suite à la scission de l'entreprise ECOTEX en 1998, et devenue filiale successivement du « HOLDMAN » (Holding Industrie Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), puis de la SGP-IM

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

(Société de Gestion des Participations) industries manufacturières Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement), et actuellement du groupe GETEX.

Suite à la résolution du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) N° 07/147/25/02/2016 portant restructuration organique du Groupe GETEX SPA et la résolution N° 01/27/03/2017 de l'AGEX du Groupe C&H Fashion Spa, la filiale ALCOST/EPE/SPA est absorbée par l'EPE C&H Fashion Spa. Elle est devenue en 2017, une Unité de production de l'EPE absorbante (EPE C&H SPA).

Le siège social d'Alcost est situé à Bejaia route des Aurès.

A. Superficie

L'Unité ALCOST occupe une superficie totale de 33 831 M² dont 12 935 M² couvertes répartis comme suit :

- Administration : 908 m²
- Bureau social : 867 m²
- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9 360 m²
- Création : 560 m²
- Commercial : 305 m²
- Bloc bureaux : 380 m²
- Hangar entretien : maintenance : 306 m²

B. Implantation

L'Unité ALCOST est implantée au centre-ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

C. Missions

Les missions essentielles de l'Unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

D. L'activité de l'Unité :

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

L'Unité ALCOST produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

Tableau 3: Les produits de l'Unité ALCOST.

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes	Blouson	Pyjama
Vestes	Tailleur femmes	Robe
Pantalon	Jupe	Articles de sport
Anorak	Ensemble	Tissus et accessoires
Parka	Tenue professionnelle	Fournitures et accessoires
Imperméable	Chemiserie	Articles divers
Manteau	Bonneterie	
Caban	Linge de maison	

Source : les informations d'ALCOST 2020

Les produits de L'Unité ALCOST sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels :**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme :**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.

- **Les vêtements femme, enfants et sportswear :**

Complète la ligne vêtements ville.

E. Capacités installées

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

D'une capacité installée de 600 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 716 agents.

L'usine est composée de trois (04) ateliers et d'un Service prestation (Sérigraphie, Broderie et groupe Biais) :

- Atelier coupe ;
- Atelier Vêtements professionnels 01 ;
- Atelier Vêtements professionnels 02 ;
- Atelier Vêtements professionnels 03.

F. Capacité de stockage

L'Unité dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3 840 m² dont :

2 400 m² pour le stockage de produit finis ;

1 440 m² pour le stockage des matières premières.

La surface du bloc de production est de 13 841 m².

G. Equipements

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe :**

Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques ;

Coupeuses ;

Scies circulaires ;

Thermos colleux.

- **Atelier de piquage :**

Machines plates une et deux aiguilles ;

Machines plates deux aiguilles point chaînettes ;

Machines passe pileuses ;

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Machines surjeteuses ;

Machines boutonnères et pose boutons ;

Machines repassage intermédiaire.

- **Atelier finition et repassage :**

Glaçage ;

Bâtissage ;

Pressage.

H. Effectifs

L'Unité emploie actuellement 716 agents dont 37 temporaires répartis comme suit :

- Cadres : 49.
- Maîtrise : 88.
- Exécution : 579.

I. Chiffre d'affaires

Durant les années le chiffre d'affaires passe de 879 MDA en 2020 à 937 MDA en 2021, soit 1651MDA fin d'exercice 2022.

La production estimée pour l'exercice 2022 est de 1 879 147 000 DA. De même pour le résultat net pour la même période, il s'élève à 144 270 000 DA fin décembre 2022.

Désignation	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	879	937	1651	1521
Production	1031	1249	2004	1682

Unité : MDA

L'exercice 2020 et 2021 est marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a influencé négativement sur le résultat de l'unité.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

2. Domaine d'activité de l'Unité ALCOST :

Dans l'Unité ALCOST ; on peut distinguer deux types d'activités :

- Les activités principales.
- Les activités secondaires.

A. Les activités principales :

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie. Le chiffre d'affaires d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

L'unité ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

- Vêtements spécifiques :

Ils constituent **94 %** de l'ensemble des commandes de l'Unité. Ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser sa clientèle, ce pendant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale de ce fait ALCOST doit être compétitive sur le marché national.

- Vêtements villes :

Ils constituent **06 %** de l'ensemble des commandes de l'Unité ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à cela l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être apprécié par la cellule marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire, d'où le risque commercial de cette ligne dévêtements.

B. Les activités secondaires :

Elles sont utilisées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme.
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.
- Exportation d'article d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

- Distribution en gros de chaussures et maroquineries.
- Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.)
- Promotions immobilières.
- Formation et assistance technique.
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros.
- Des magasins de commerce au détail.
- Des dépôts de stocks.
- Des unités de confection.

3. Système d'Organisation de l'Unité ALCOST :

A. Attribution des services de l'Unité

➤ La direction de l'unité

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions et structure mise en place. Elle comprend à la fois :

- Une activité administrative :

Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.

- Une activité de prise de décision :

Le Directeur d'unité (D.U) dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

➤ Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité :

Elles regroupent les structures :

- Audit & contrôle de gestion.
- Secrétariat et Bureau d'ordre
- Hygiène et sécurité.

➤ La fonction Audit & contrôle de gestion

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sein de l'entreprise ALCOST

Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mise en place et s'assure de leur conformité et application ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'unité.

➤ **La fonction Hygiène et Sécurité**

Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'unité.

❖ **Les Structures Opérationnelles :**

✓ **Département Technique :**

C'est la technostucture pour les départements maintenance et fabrication. C'est là où se trouvent tous les standards et programmes des départements de maintenance et de fabrication.

Il est organisé en quatre Services (Création, temps & méthode, qualité et service programmation)

✓ **Département Maintenance :**

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel là aussi, des standards de maintenance sont respectés.

✓ **Département Fabrication :**

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est complètement modernisé suite au programme de relance économique lancé par l'Etat.

Certains ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits (malfaçon).

✓ **Département Administration Général :**

Ce département est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité.

Ce département englobe deux services : Gestion de personnel (Paie, carrière, formation, recrutement, archives, social et la section infirmerie) et le service patrimoine et moyens généraux (Sections : investissements, entretien et parc auto). Le personnel de ce département est ancien et maîtrise assez bien sa tâche.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

✓ Département Finance & Comptabilité :

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'unité. Il est structuré en trois services :

- Service comptabilité générale.
- Service comptabilité analytique.
- Service Finance & Budget.

✓ Département Commercial :

Il est organisé en trois Services

- **Service ventes :**

Ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients).

- **Service approvisionnement :**

Ce service doit être en mesure de répondre aux besoins de l'Unité en matière première ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

- **Service gestion des stocks :**

Il gère et optimise la gestion des stocks (entrées et sorties de matière première et marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture

✓ Structure Informatique :

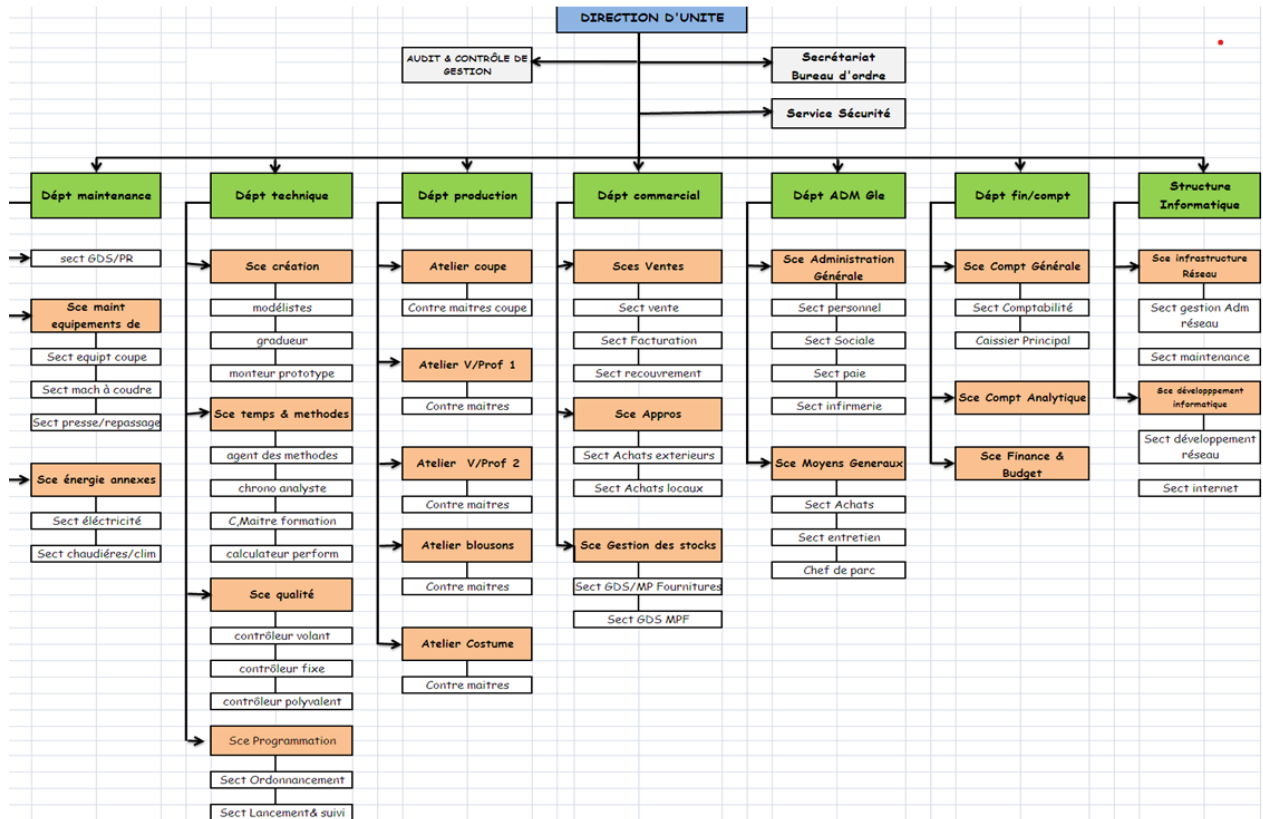
La structure informatique supervise l'installation et la maintenance des systèmes de réseau informatique au sein d'unité. Elle doit être le bon solution-Cloud, évaluer et installer le matériel et les logiciels.

Il se compose de :

- Service infrastructure réseau (gestion administrative réseau, maintenance) et ;
- Service développement informatique (développement réseau, internet) : Ce service est chargé de développer l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'unité.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Figure 5: Organigramme de l'Unité ALCOST Actualisé



Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête sur la satisfaction au travail et l'absentéisme au sein de ALCOST.

Avant de procéder au traitement et l'analyse des résultats de notre enquête, nous allons présenter la méthodologie suivie pour la réalisation de ce travail.

1. Méthodologie de la recherche :

Cette partie nous permettra d'aborder les procédures requises pour la collecte des données ainsi que la démarche méthodologique suivie durant notre enquête afin de répondre à notre problématique. La méthodologie est définie par Maurice ANGERS comme étant un « ensemble

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

de méthodes et de techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique »⁶⁸.

A. La technique utilisée :

Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité. Dans notre étude, nous avons utilisé la technique du questionnaire qui nous a permis d'accéder aux informations relatives à notre thème et de tester nos hypothèses sur le terrain.

a. Le questionnaire :

D'après MUCCHILLI « le questionnaire se présente comme un document sur lequel sont notés les réponses ou les réactions d'un sujet déterminé »⁶⁹.

Nous avons choisi le questionnaire comme technique de recherche et comme un instrument de collecte de donnée efficace afin de répondre à notre objectif de recherche et à notre problématique. Tout d'abord nous avons élaboré une grille de 27 questions et ensuite nous avons déposé au sein de l'unité Bejaia ALCOST.

Notre questionnaire comprend 27 questions et s'articule autour de trois axes :

L'axe 1 : Est relatif aux caractéristiques personnelles, il est composé des questions liées à l'âge, au sexe, à la situation matrimoniale, au niveau d'instruction et au statut professionnel afin de dresser le profil des répondants.

L'axe 2 : intitulé « la satisfaction au travail », il vise à connaître le degré de satisfaction générale et les facteurs de satisfactions tels que : les conditions de travail, la clarté des objectifs, le style de commandement etc...

L'axe 3 : Concerne les données relatives à l'absentéisme et l'insatisfaction. Il vise à connaître les motifs des absences les plus courantes chez les salariés enquêtés et leurs fréquences ainsi que le lien entre insatisfaction et absentéisme au travail.

b. L'échantillonnage :

⁶⁸ANGERS Maurice « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah université, 1996, P.58.

⁶⁹JAUVEAU Claude, « l'enquête par questionnaire », 3ème Revue, Paris, 1999, P.29.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

L'échantillonnage est un procédé méthodologique qui comporte un ensemble d'opérations qui permettent de sélectionner une catégorie d'une population mère en vue de constituer un échantillon relativement représentatif des caractéristiques essentielles de cette population visée. Pour procéder à cette opération, il existe plusieurs méthodes, toutefois, nous n'avons pas suivi une méthode particulière d'échantillonnage car l'entreprise enquêtée nous a limité le nombre de salariés à interroger. Notre échantillon se compose de 50 répondants.

c. Le déroulement de l'enquête :

L'enquête du terrain s'est déroulée durant une période de (01) mois – du 14 Avril 2024 jusqu'au 13 Mai 2024 – où 100 questionnaires ont été distribué et nous avons récupéré (04) jours après. Nous n'avons pu récupérer que la moitié des questionnaires, ils ont duré en moyenne 15 à 30 minutes pour chacun d'entre eux.

B. Les difficultés de la recherche :

Il existe toujours de difficultés dans une recherche scientifique et dans notre cas, les difficultés que nous avons rencontrées sont les suivantes :

- Les personnes enquêtées refusaient de répondre aux questionnaires par ce qu'elles avaient peur de divulguer leurs données personnelles ;
- Le manque d'ouvrages ;
- Le manque d'études antérieures ;
- L'indisponibilité des informations concernant la direction régionale (lieu de Stage) ;

- Mauvaise connexion dans la résidence.

2. Analyse et interprétation des résultats

A. Les caractéristiques personnelles de l'échantillon :

Dans ce premier axe, il s'agit d'identifier les caractéristiques de l'échantillon de salariés de ALCOST, nous allons identifier les caractéristiques des employés de l'entreprise l'unité Bejaia selon le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'instruction et le statut professionnel.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Effectif	Fréquence
Féminin	23	46%
Masculin	27	54%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°04, nous constatons que 46% des répondants représentent le sexe féminin et 54% représentent le sexe masculin.

Le taux élevé de la catégorie masculin elle est dans le secteur du textile, de la confection et l'habillement.

Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon l'âge.

Âge	Effectif	Fréquence
[20- 30]	16	32%
[31-40]	20	40%
[41-50]	8	16%
[51 et plus	6	12%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous- même à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°05 relatif à la répartition de l'échantillon selon l'âge, nous constatons que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre [31-40] ans avec un pourcentage de 40% suivi de la tranche d'âge que se situe entre [20-30] ans avec un pourcentage 32% ensuite la tranche d'âge que se situe entre [41-50] ans avec un pourcentage 16% et enfin nous avons la dernière catégorie d'âge [51-60] ans qui représente 12% de l'effectif total.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Concernant les catégories d'âge, les plus importantes sont celles qui se situent entre [31-40] et [20-30].

Tableau 6: Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	Effectif	Fréquence
Célibataire	20	40%
Marié	25	50%
Divorcé	5	10%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°06 nous constatons que 50% de nos enquêtés sont mariés, 40% sont célibataires et 10% sont divorcés.

Nous avons remarqué que la plupart des enquêtés sont mariés.

Tableau 7: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectif	Fréquence
Primaire	0	0%
Secondaire	26	52%
Lycée	10	20%
Universitaire	14	28%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°07 nous constatons que le niveau d'instruction des enquêtés le plu dominant est celui du niveau secondaire avec un taux de 52% suivi l'universitaire avec 28% puis ceux du niveau lycéens 20% et en dernière position on a seulement 0% de ceux qui un niveau primaire.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sein de l'entreprise ALCOST

Le niveau secondaire est le plus élevé contrairement aux autres niveaux, ce qui peut être expliqué par la nature du travail que les salariés exécutent.

Tableau 8: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Fréquence
Cadre	10	20%
Agent de maîtrise	15	30%
Agent d'exécution	25	50%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°08, nous constatons que l'échantillon est réparti en fonction de la situation professionnelle de la manière suivante : le taux le plus élevé soit 50% représentent les agents d'exécution, ensuite 30% représentent les agents de maîtrise et en fin 20% sont des cadres.

En guise de synthèse sur le profil de nos répondants, nous remarquons un certain nombre points importants qui font la description de notre échantillon et qui sont les suivants :

- Les salariés enquêtés du genre masculin sont plus nombreux que les salariés du genre féminin.
- La tranche d'âges [31-40] est la plus dominante.
- 50% de nos enquêtés sont mariés.
- Le niveau d'instruction secondaire domine le plus.
- 50% de nos enquêtés sont des agents d'exécution.

B. La satisfaction professionnelle :

Cet axe, il est question d'expliquer comment la satisfaction se développe dans l'entreprise l'unité Bejaia ALCOST, les problèmes, les difficultés et aussi la manière dont ils arrivent à y'faire face.

il vise à connaître le degré de satisfaction générale des salariés enquêtés et leurs opinions sur certains facteurs (les conditions de travail, la clarté des objectifs, le style de commandement etc...)

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon la description du travail.

La description du travail	Effectif	Fréquence
Travail routinier	9	18%
Travail chargé	10	20%
« Bon Travail »	28	56%
Pas réponse	3	6%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°09, nous constatons que 56% des répondants ont décrit leur travail comme étant un « bon travail », suivi par ceux qui trouvent leur travail chargé avec 20%, puis ceux qui estiment que leur travail est routinier et qui représentent 18% de l'échantillon. En dernière position, 6% des interrogés n'ont pas donné de description de leur travail.

La description du travail comme étant un « bon travail » qui représente le pourcentage le plus élevé par rapport à cette question peut être interprétée comme un travail satisfaisant pour eux (ni routinier, ni trop chargé) .

Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon la contribution du travail au développement de compétence des salariés.

Le travail par rapport au développement des compétence	Effectif	Fréquence
Oui	44	88%
Non	6	12%
Total	50	100%

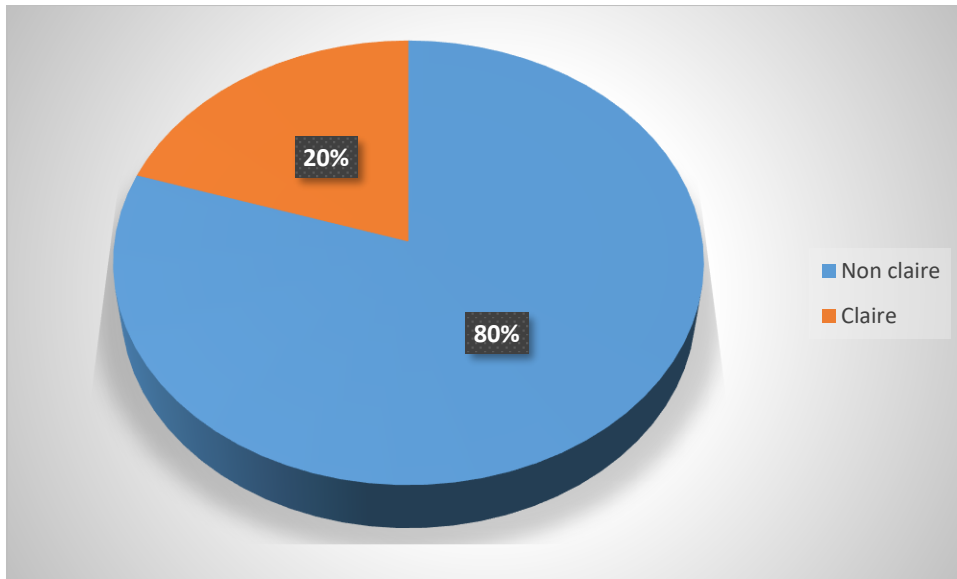
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°10, nous constatons que 88% des répondants estiment que leur travail leur permet de développer leurs compétences alors que 12% des interrogés affirment le contraire ceux qui ont non.

Nous avons remarqué que le travail effectué au sein de l'entreprise par les salariés interrogés leur permet de valoriser leurs compétences et cela est bénéfique pour eux, ce qui est encourageant pour satisfaire leurs besoins et les motiver pour y aller de l'avant.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Figure 6: Répartition de l'échantillon selon la clarté des objectifs fixés.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de cette figure n° 06, nous constatons que 80% des répondants ont déclarés que les objectifs fixés ne sont pas clairs, et 20% de l'échantillon évoquent des objectifs clairs.

La clarté des objectifs est un facteur important pour motiver le personnel afin d'éviter les situations floues et contradictoires. Selon la majorité des répondants, cette clarté des objectifs est absente ce qui est susceptible de nuire à la motivation des salariés et susciter de l'insatisfaction chez le personnel.

Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon la satisfaction vis à vis des conditions au travail.

La satisfaction vis à vis des conditions au travail	Effectif	Fréquence
Oui	15	30%
Non	6	12%
Un peu	29	58%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

A partir du tableau n°11, nous constatons que 58% des répondants ont déclarés qu'ils sont peu satisfaits de leurs conditions de travail, suivi de ceux qui sont satisfaits avec 30%, et en dernière position on a s 12% d'insatisfaits.

Nous avons remarqué que la majorité des employés enquêtés a un niveau de satisfaction faible concernant les conditions de travail. L'entreprise doit donc œuvrer à les améliorer.

Tableau 12: Répartition de l'échantillon par genre selon le plaisir d'accomplissement du travail.

Plaisir de Travailler Sexe	Oui	Non	Parfois	Total
Féminin	17 34%	2 4%	4 8%	23 46%
Masculin	20 40%	4 8%	3 6%	27 54%
Total	37 47%	6 12%	7 14%	50 100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

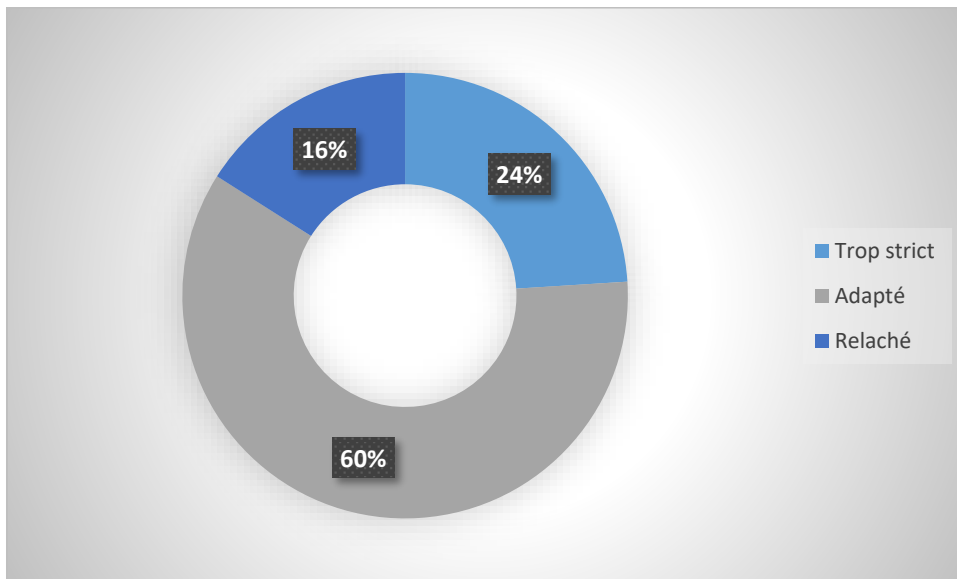
Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

A partir du tableau n°12 nous constatons que l'ensemble de notre échantillon ont répondu par « oui » concernant le plaisir d'accomplir le travail avec 74%, ensuite on trouve 14% de ceux qui ont répondu par « parfois », et seulement 12% déclarent à la catégorie « non ».

On remarque, que la répartition des réponses selon le sexe est différente, c'est l'inverse 40% est supérieur à 34% donc la majorité qui trouve du plaisir sont des hommes. Pour ceux qui ont répondu « non », on sélectionne de sexe masculin (homme) avec 8%, puis le sexe féminin (femme) avec 4%. Pour ceux qui ont répondu par « parfois », on sélectionne le sexe féminin (femme) avec 8% puis le sexe masculin (homme) avec 6%.

En analysant ces données, on déduit que la majorité des salariés de l'unité Bejaia aiment leur travail malgré les conditions de travail qui peuvent être considérées comme « moyennes ». selon le tableau précédent.

Figure 7: Répartition de l'échantillon selon leur opinion concernant le style de commandement du supérieur hiérarchique



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de cette figure n°07, nous constatons que 60% des répondants ont déclarés que le style de commandement du supérieur hiérarchique est adapté, suivi par ceux qui le trouvent trop strict avec 24%, et en dernière position on a seulement 16% de ceux qui le jugent comme étant relâché.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Nous avons remarqué que le style de commandement de la supérieure hiérarchique a un impact positif sur les relations entretenues avec l'ensemble des enquêtés.

Tableau 13: La répartition de l'échantillon selon la nature relation des employés avec leurs supérieurs hiérarchiques.

La nature relation des employés avec leurs supérieur hiérarchique	Effectif	Fréquence
Bonnes	26	52%
Moyennes	24	48%
Mauvaises	0	0%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°13, on remarque que la majorité soit 52% des répondants ont déclarés avoir de bonnes relations avec leurs supérieur hiérarchique, 48% de ceux qui entretiennent des relations jugées moyennes, et enfin aucun répondant n'a évoqué des mauvaises relations avec les supérieurs hiérarchiques.

On remarque que la majorité des répondants sont satisfaits des relations avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Tableau 14: La répartition de l'échantillon selon la possibilité de parler avec le supérieur hiérarchique.

La répartition de l'échantillon selon la possibilité de parler avec le supérieur hiérarchique	Effectif	Fréquence
Fréquemment	13	26%
Parfois	26	52%
Jamais	11	22%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de tableau n°14, on remarque que la majorité soit 52% des répondants parlent parfois avec le supérieur hiérarchique, suivi de 26% pour ceux qui estiment qu'elles ont fréquemment

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

la possibilité de communiquer avec le supérieur, et un taux de 22% pour ceux qui estiment ne pas avoir cette possibilité.

La communication est une source importante de satisfaction au travail, avoir la possibilité de communiquer peut-être crucial pour les salariés pour faire part de leurs opinions. Le pourcentage le plus élevé des interrogés évoquent le fait d'avoir cette possibilité de temps en temps, ce qui peut susciter de la satisfaction chez ces individus contrairement aux autres qui peuvent être très insatisfaits car déclarant ne jamais avoir l'occasion de parler aux supérieurs (22%).

Tableau 15: Répartition de l'échantillon par genre selon la nature relations des employés avec leurs collègues.

Relation avec les Collègues Sexe	Oui (bonnes relations)	Non (mauvaises)	Total
Féminin	19	4	23
	38%	8%	46%
Masculin	22	5	27
	44%	10%	54%
Total	41	9	50
	82%	18%	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

A partir de ce tableau n°15, on déduit que la majorité des répondants ont de bonnes relations avec leurs collègues de travail, avec un pourcentage de 82%, suivi de 18% pour ceux qui ont répondu par « non ».

On constate aussi, que la répartition des réponses selon le genre est comme suit ; on trouve que 44% des répondants masculin ont de bonnes relations de travail avec leurs collègues, et 38% des répondants du genre féminin sont dans le même cas. Concernant ceux qui ont déclaré qu'elles sont mauvaises, on a 10% de sexe masculin et 8% de sexe féminin.

On remarque que la majorité des répondants sont satisfaits des relations avec leurs collègues de travail, ce qui est très important pour leur bien être au sein de l'entreprise et la satisfaction de leurs employés.

Tableau 16: Répartition de l'échantillon selon leur opinion concernant l'appréciation de la culture d'entreprise.

Opinions selon l'appréciation de la culture d'entreprise	Effectif	Fréquence
Oui	40	80%
Non	10	20%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°16, quand on parle de la culture d'entreprise, 80% des répondants ont déclarés apprécier la culture de l'entreprise, contrairement aux 10 employés qui représentent un taux de 20% qui déclarent l'inverse.

Donc on peut déduire que la culture de l'entreprise ALCOST est appréciée par les employés interrogés ce qui peut se traduire par une convergence de valeurs entre eux et l'organisation. Ceci peut également signifier une fierté d'appartenance à cette entreprise et un sentiment de satisfaction au travail.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Tableau 17: Répartition de l'échantillon selon les opinions des répondants à propos de la mesure de la satisfaction des salariés.

La mesure de la satisfaction des salariés	Effectif	Fréquence
Oui	30	60%
Non	16	32%
Pas de réponse	4	8%
Total	50	100%

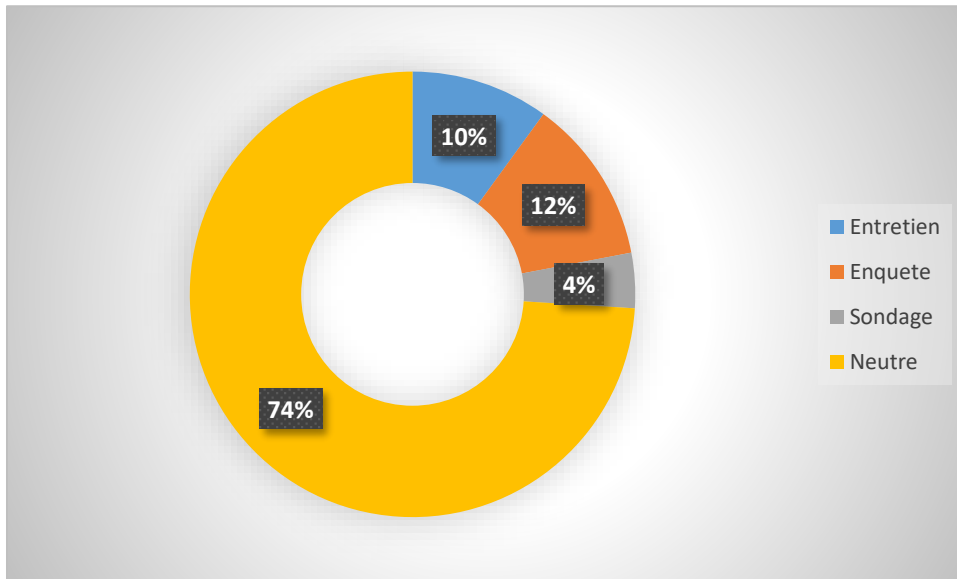
Source : Réalise par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°17, nous constatons que 60% des répondants ont déclarés que l'entreprise procède à la mesure de la satisfaction des salariés, suivi par 32% des interrogés qui déclarent le contraire et 8% représente le pourcentage de ceux qui n'ont pas répondu à la question.

La mesure de la satisfaction au travail est importante à la fois pour l'entreprise et les salariés. Ces derniers peuvent apprécier que leur entreprise s'intéresse à leur niveau de satisfaction et prenne en considération leur insatisfaction pour améliorer la situation dans son ensemble. Cette mesure de la satisfaction permet à l'entreprise de détecter les causes de l'insatisfaction et leur trouver des solutions pour éviter la démotivation, la baisse du rendement et d'autres comportements susceptibles d'affecter sa performance.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Figure 8:Répartition de l'échantillon selon les moyens utilisés pour mesurer la satisfaction.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de cette figure n°08, nous constatons que selon les répondants, la mesure de la satisfaction au travail se fait par :

L'Enquête pour 12% des répondants.

Des entretiens pour 10% des interrogés.

Les sondages avec 4% des réponses obtenues ;

Cependant, le pourcentage le plus élevé de notre échantillon soit 74% n'ont pas répondu à la question. Ce qui peut révéler une éventuelle absence de cette mesure et que les réponses données par les autres répondants sont générales et non spécifiques à cette entreprise.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Tableau 18: La périodicité de la mesure de la satisfaction des salariés.

	Effectif	Fréquence
Trimestrielle	7	23,33%
Semestrielle	2	6,67%
Annuelle	5	16,67%
Sans réponses	16	53,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°18, nous constatons aussi un pourcentage que 53,33% des répondants ont déclarés que la mesure de la satisfaction des salariés est sans réponses, suivit 23,33% de trimestrielle, ensuite 16,67% représente, enfin 6,67% qui représente les semestrielle.

Tableau 19: Répartition de l'échantillon selon leur opinion concernant la satisfaction au travail.

Opinion sur la satisfaction au travail	Effectif	Fréquence
Très insatisfait (e) de votre travail	2	4%
Insatisfait(e) de votre travail	5	10%
Satisfait(e) de votre travail	30	60%
Très satisfait(e) de votre travail	13	26%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de tableau n°19, nous constatons que 60% des répondants ont déclarés leur satisfaction au travail, et 26% sont même très satisfaits. Néanmoins, un pourcentage faible de notre échantillon se déclare insatisfaits voire très insatisfaits avec 10% et 4% respectivement.

On remarque que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits ou très satisfaits, cette satisfaction peut avoir plusieurs sources (les conditions de travail, le style de commandement, les relations avec les collègues)

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Mais en revanche, il ne faut pas négliger ceux qui le sont moins ou qui sont carrément insatisfaits, et il est primordial de chercher l'origine de leur insatisfaction et y remédier pour ne pas impacter négativement l'entreprise par leurs comportements contre- productif tel que l'absentéisme.

C. L'absence des salariés et l'insatisfaction au travail :

Cet axe vise à analyser et interpréter les réponses de notre échantillon à propos de l'absentéisme en lien avec l'insatisfaction au travail au sein de l'entreprise ALCOST (unité Bejaia).

Tableau 20: Répartition de l'échantillon selon les avis sur l'absentéisme comme conséquence de l'insatisfaction.

L'absentéisme conséquence l'insatisfaction	comme de	Effectif	Fréquence
Oui		34	68%
Non		16	32%
Total		50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête.

A partir du tableau n°20, nous constatons que 68% des répondants ont déclaré que l'absentéisme peut être une conséquence de l'insatisfaction alors que 32% déclarent le contraire c'est-à-dire ils ne voient pas que l'insatisfaction au travail peut être une cause de l'absence.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Tableau 21: Répartition de l'échantillon par genre selon la fréquence des absences.

Fréquence des absences Situations matrimoniale	Souvent	Rarement	Jamais	Total
Célibataires	14 28%	2 4%	4 8%	20 40%
Mariés	16 32%	4 8%	5 10%	25 50%
Divorcés	3 6%	1 2%	1 2%	5 10%
Total	33 66%	8 16%	9 18%	50 100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

A partir de ce tableau n° 21 nous remarquons que la majorité de nos enquêtés s'absentent souvent, et ce, avec un pourcentage de 66%, suivi de 16% qui représente ceux qui ont répondu par rarement et 18% représente le pourcentage de ceux qui déclarent ne jamais s'absenter.

La plupart des enquêtés qui s'absentent sont les mariés avec un pourcentage de 32%, suivi des célibataires avec 28%, puis les divorcés avec 6%. Concernant ceux qui ont déclaré qu'ils sont rarement absents, les mariés représentent 10%, suivi des célibataires avec 8% puis 2% des divorcés. Pour ceux qui ne s'absentent pas, on sélectionne les mariés avec un taux de 10%, suivi les célibataires avec 8%, puis les divorcés avec 2%.

De cette lecture statistique, on déduit qu'une bonne partie de ceux qui s'absentent sont les mariés, en raison de leurs occupations, préoccupations, obligations de leurs familles, le pourcentage des célibataires est aussi élevé et proche de celui des mariés, donc les obligations familiales ne peut pas être la seule raison de s'absenter.

Tableau 22: Répartition de l'échantillon selon les motifs d'absence.

D'absence le motif	Effectif	Fréquence
Conflits au sein de l'entreprise	0	0%
Raison de santé	29	58%
Situation familiale	12	24%
Travaux de communauté	0	0%
Problème de transport	5	10%
Par habitude	0	0%
Accident de travail	4	8%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de tableau n°22, nous constatons que 58% des répondants ont déclaré que le motif d'absence est les problèmes de santé, suivi de 24% pour ceux qui avancent la situation

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

familiale, ensuite 10% évoquent le problème de transport ,8% parlent des accidentes de travail. Enfin nous n'avons enregistré aucune réponse, soit un pourcentage de 0 pour les motifs suivants : travaux de communauté, conflits au sein de l'entreprise et par habitude.

Tableau 23: Répartition de l'échantillon selon la présentéisme et l'improductivité au travail.

La présentéisme et l'improductivité au travail	Effectif	Fréquence
Oui	11	22%
Non	39	78%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de tableau n°23, nous constatons que la majorité des répondants ont déclaré qu'ils ne leur arrivent pas d'être présent sans être productif au travail avec un pourcentage de 78% tandis que 22% des enquêtés déclarent le contraire autrement dit ils sont présents au travail mais improductifs.

On remarque que la majorité des répondants estiment bien travailler quand ils sont présents sur le lieu de travail. Néanmoins, un pourcentage non négligeable des personnes interrogées peut être classé dans le cas contraire qui reflète du présentéisme au travail. Les explications à cet état de fait est donné dans le tableau n°24.

Tableau 24: Motif de présentéisme ou du sentiment d'improductivité :

	Effectif	Fréquence
Raison personnelle	4	36%
Manque de concentration	5	45%
Stresse	2	18%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de tableau n°24, nous constatons que 45% des répondants ont déclaré que l'improductivité au travail malgré la présence est due au manque de concentration, suivi de 36%

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

qui avancent des raisons personnelles et 18% qui évoquent le stress comme explication ou cause d'improductivité ou de présentéisme.

On remarque il y a improductivité au travail parce que la majorité des travailleurs enquêtés manquent d'une bonne concentration lors de l'exécution des taches. Ainsi, ce n'est pas uniquement des salariés absents qui peuvent occasionner des pertes pour l'entreprise mais également des personnes présentes tout en étant improductives.

Tableau 25: Répartition de l'échantillon selon la prise en charge des taches des collègues absents.

La prise en charge des taches des collègues absents.	Effectif	Fréquence
Oui	21	42%
Non	10	20%
Parfois	19	38%
Total	50	100%

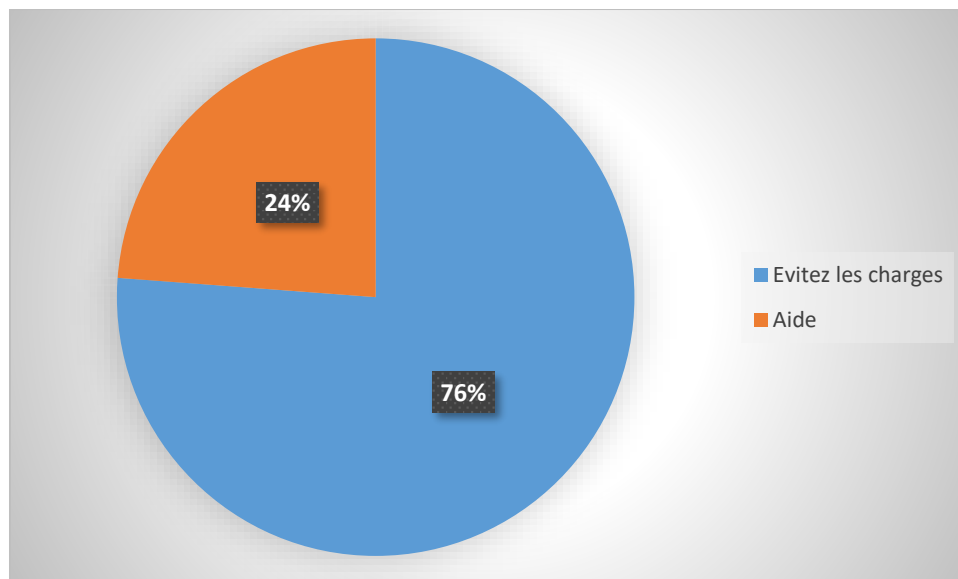
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête.

A partir du tableau n°25, nous constatons que 42% des répondants ont déclarés qu'ils leur arrivent de remplacer leurs collègues absents en prenant en charge leurs taches, suivi de 38% des enquêtés qui ne le font que parfois et un taux de 20% pour ceux qui n'assurent pas le travail des autres en cas d'absence.

On remarque que la majorité des travailleurs acceptent d'effectuer les taches de leurs collègues en cas d'absence ce qui peut constituer pour eux une charge supplémentaire et occasionner une fatigue supplémentaire.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Figure 9: Les motifs ou raison de prise en charge du travail des absents



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de cette figure n°09, nous constatons que 76% des répondants ont déclarés que le prise en charge du travail des absents a pour motif d'éviter les charges (le cumul dut travail) et 24% le font en guise d'aide.

Tableau 26: Répartition de l'échantillon selon la manière d'accomplir le travail des absents.

La manière d'accomplir le travail des absents	Effectif	Fréquence
Avec plaisir	48	96%
Mécontentement	2	4%
Autres	0	0%
Total	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°26, nous constatons que 96% des répondants ont déclarés qu'ils remplacent les absents avec plaisir, suivi de 4% pour ceux qui se déclarent mécontentes de faire le travail des absents.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Nous avons remarqué le taux de mécontentement est faible ce qui peut être expliqué par des relations d'entraide au sein de l'entreprise. Néanmoins, l'absentéisme des uns n'est pas une source de mécontentement pour les présents mais il est source d'un travail supplémentaire qui peut ne pas être assuré convenablement.

Tableau 27: Répartition de l'échantillon selon les congés de maladie et le statut professionnel.

Congés de maladie Statut Professionnel	Oui	Non	Total
Cadres	8 16%	2 4%	10 20%
Agent Maitrise	5 10%	10 20%	15 30%
Agent Exécution	19 38%	6 12%	25 50%
Total	32 64%	18 36%	50 100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

A partir du tableau n°27 nous constatons que 64% de nos enquêtés prennent des congés de maladie ce qui confirme les problèmes de santé comme motif d'absence, ceux qui n'ont jamais fait recours à ces congés représentent 36% de l'échantillon.

On remarque également, que la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité de ceux qui prennent des congés de maladie, sont des agents d'exécution avec 38%, suivi de 16% pour les cadres puis les agents maitrise avec 10%. Pour ceux qui n'ont jamais pris un congé de maladie, on trouve les agents maitrise avec un taux de 20% de notre échantillon suivi des agents d'exécution avec 12%, puis les cadres 4%.

D'après ces résultats, on conclut que la plupart des enquêtés prennent des congés de maladie, surtout les agents d'exécution. Et par leur état de santé ou celle d'un membre de la famille, car on trouve qu'une bonne partie de nos enquêtés le confirme. Et par conséquent on déduit que la vie familiale des salariés et leurs états de santé influencent sur leurs taux d'absences dans le lieu de travail.

Tableau 28: Répartition de l'échantillon selon l'adéquation des mesures prises par l'entreprise pour le bien être des salariés.

L'adéquation des mesures prises par l'entreprise pour le bien être des salariés	Effectif	Fréquence
Oui	21	42%
Non	29	58%
Total	50	100%

Source : Réalise par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°28, nous constatons que 58% des répondants trouvent que l'entreprise prend les mesures adéquates pour encourager leur bien-être, par contre 42% jugent inadéquates les mesures que l'entreprise a mis en place.

Nous avons remarqué que l'entreprise prend les mesures adéquates pour encourager leur bien-être au travail comme les moyens fournis pour accomplir leurs tâches et créer un environnement adéquat pour faciliter la communication entre eux, ce qui est bon pour l'entreprise car cela peut engendrer une satisfaction des travailleurs.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

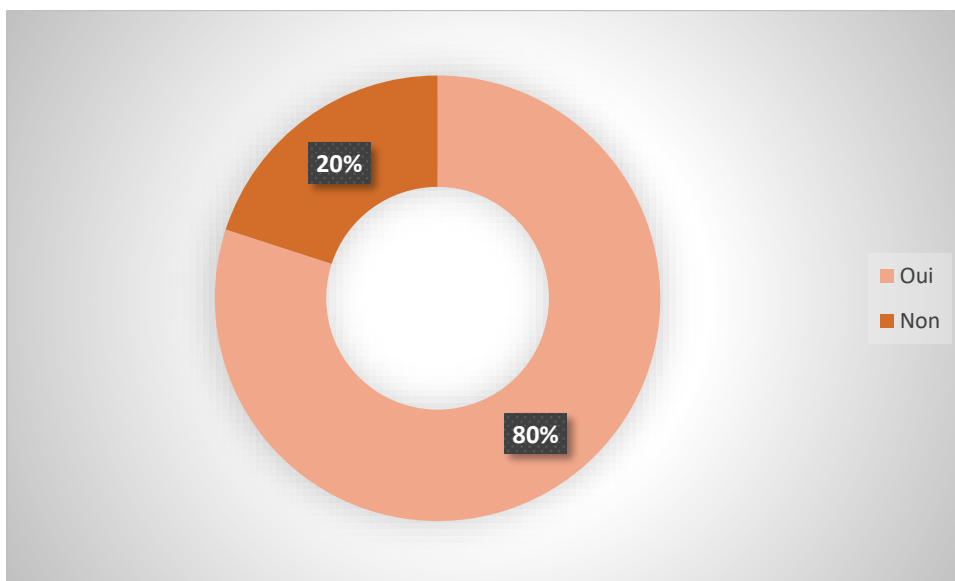
Tableau 29: Des mesures prises par l'entreprise pour le bien être des salariés.

	Effectif	Fréquence
Indemnité	13	62%
Autres	8	38%
Total	21	100%

Source : Réalisée par nous-même à partir des résultats de l'enquête

A partir du tableau n°29, nous constatons que 62% des répondants ont cité indemnité parmi les mesures prises par l'entreprise pour le bien être des salariés, et 38% qui représente ces réponses ne sont pas claires est les autres.

Figure 10: Répartition de l'échantillon selon la recommandation de l'entreprise aux proches.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

A partir de cette figure n°10, nous constatons que 80% des répondants ont déclarés qu'ils recommandent l'entreprise à leurs proches alors que 20% des enquêtés ne le font pas

Ont déduit que le fait de recommander l'entreprise aux autres pour y travailler peut refléter de la satisfaction au travail. Le pourcentage des personnes qui ne recommandent pas l'entreprise est relativement faible sans donner de précision sur les raisons de cet état de fait.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sein de l'entreprise ALCOST

➤ **La vérification de l' hypothèse :**

Après avoir analysé les résultats de l'enquête par « questionnaire », on va procéder à la vérification de notre hypothèse de travail.

- **Hypothèse : l'insatisfaction professionnelle des salariés mène à l'absentéisme au sein de l'entreprise l'unité ALCOST (Algérienne des costumes).**

Une partie importante de notre échantillon sont satisfaits voir très satisfaits. Cette satisfaction peut s'illustrer par les résultats positifs relatifs aux bonnes relations avec les supérieurs et les collègues. Le style de commandement des supérieurs hiérarchiques a un impact positif sur les relations entretenues avec l'ensemble des enquêtés L'entraide est une pratique courante dans l'entreprise. La culture d'entreprise est appréciée. Les conditions de travail et la clarté des objectifs sont des facteurs à prendre en compte par l'entreprise enquêtée pour ne pas devenir des sources majeures d'insatisfaction.

L'absentéisme est un phénomène courant dans l'entreprise et la majorité (66%) des catégories socioprofessionnelles s'absentent La majorité (68%) des répondants ont déclaré que l'absentéisme peut être une conséquence de l'insatisfaction autrement dit l'insatisfaction au travail peut être une cause de l'absence des salariés. Les motifs les plus évoqués en matière d'absence sont les problèmes de santé et la situation familiale.

D'après ces résultats, les salariés enquêtés sont plutôt satisfaits dans leur travail au sein de cette entreprise et l'absentéisme est surtout dû à des facteurs individuels liés aux problèmes de santé et aux situations familiales. Ce qui peut nous amène à infirmer notre hypothèse.

Conclusion

Les résultats obtenus au cours de notre recherche, au sein de l'entreprise unité Bejaia ALCOST ont montré une satisfaction des salariés en matière de la nature du travail effectué des relations entretenues, du style de management adopté, de la culture instaurée... Seules les conditions de travail sont jugées moyennes ainsi que les objectifs qui ne sont pas claires. L'absentéisme des salariés enquêtés ne peut pas être expliqué par l'insatisfaction professionnelle car ils ne sont pas dans cette situation. Les causes les plus fréquentes évoquées sont les problèmes de santé et la situation familiale.

Chapitre III : Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST

Il est néanmoins important de ne pas négliger les éléments susceptibles d'engendrer l'insatisfaction au travail et de mesurer son évolution par des enquêtes régulières.

Conclusion général

Conclusion générale

Nous sommes arrivés à la fin de ce mémoire où nous avons travaillé en trois chapitres afin d'étudier la satisfaction et l'absentéisme au sein de l'entreprise ALCOST.

Après avoir cerné le cadre théorique de notre étude dans les deux premiers chapitres, nous avons abordé le volet empirique par une enquête de terrain via un questionnaire dans le troisième chapitre.

Le premier chapitre a porté sur le concept de la satisfaction au travail où nous avons parlé des facteurs de satisfaction au travail, de son importance, ses conséquences, les théories explicatives et le lien entre la satisfaction et la motivation. Dans le deuxième chapitre, a porté sur l'absentéisme en abordant ses enjeux, ses couts, ses causes et ses conséquences et le lien entre la satisfaction et l'absentéisme.

Dans le troisième chapitre nous avons présenté l'entreprise enquêtée et la méthodologie suivie. Puis nous avons présenté et analysé les réponses obtenues à travers notre questionnaire auprès de 50 salariés.

L'absentéisme est une problématique à part entière dans les entreprises. En effet, on peut rappeler qu'un absentéisme jugé élevé n'est pas sans conséquences quel que soit sa nature. D'après l'étude qu'ont à effectué à sein de l'entreprise ALCOST, l'absentéisme est un phénomène courant dans l'entreprise et nous avons constatés que les principaux facteurs ou causes de l'absentéisme sont ; la santé, les obligations familiales.

Le lien théorique entre l'absentéisme et l'insatisfaction professionnelle n'est pas vérifié dans cette entreprise car les salariés enquêtés illustrent une situation de satisfaction professionnelle et l'absentéisme est surtout dû à des facteurs personnels évoqués précédemment.

La nature du travail, les relations avec les supérieurs, les collègues, le style de management, la communication, la culture de l'entreprise sont autant de facteurs de satisfaction significatifs selon les réponses de notre échantillon. Néanmoins, les conditions de travail et l'ambigüité des objectifs peuvent devenir des sources potentielles d'insatisfaction qu'il faut surveiller et améliorer.

Pour éviter ces dysfonctionnements, les entreprises doivent établir des plans d'actions et de moyens spécifiques pour réduire ces phénomènes par exemple l'amélioration des conditions de travail,

Liste bibliographique

Listes Bibliographiques :

1. ANGERS Maurice « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah université, 1996, P.58.
2. ACHETE Isabelle et al, comment concilier la performance et le bien-être au travail, facteur déterminant de bien-être et performance individuelle, Paris ,2010, P. 66.
3. AUBERT Nicole, Diriger et motiver « art et pratique de management », éd d'organisation, 1996, P. 20.
4. AGUILAR Michael, L'art de motiver, éd Dumod, Paris, 2009, P.41.
5. Blue Dorn, A. C. (1978), "A Taxonomy of Turnover". The Academy of Management Review, 3(3), 647-651.
6. BREARD Richard – PASTOR Pierre, De l'individu à l'équipe « techniques et outils de management », éd Liaison, 1999, P.121. Lieu non cité.
7. COHEN-Hegel Annick, Ressources humaines, 2eme édition, paris, 2010, p 88.
8. Charpentier Pascal, Management et Gestion des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris,2001, P28.
9. DE COSTER Michel, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3^{eme} édition, De Boeck Université, Paris,1999, P :53-58.
10. **Draft, Richard.** (1990), "Management", The Dryden Press, Orlando, FL, P:405.
11. **Dimitri WEISS (1979)L'absentéisme** Revue Française des affaires sociales, P.49,91.
12. FENOUILLET Fabien, La motivation, éd Dunod, Paris, 2003, P.87.
13. **FRASER T.M Op.cit.**, Autrement dit, l'absentéisme serait une manifestation de l'insatisfaction au travail P. 26-27.
14. FRASER T.M, Absentéisme, réalité du phénomène P :18. P 54.
15. Jones et Nicholson (1973), **absence de travail, c'est mesures et contrôle** P.142,1
16. JAUVEAU Claude, « l'enquête par questionnaire »,3ème Revue, Paris, 1999, P.29.
17. 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.
18. **Jean Michel Plane**, Théories des organisations, 5eme édition, Dunod, P.39.
19. L. **SEKIOU et al**,1998, "gestion des ressources humaines ", de Boeck Université, Bruxelles, P.45.
20. Lloyd-Davies, La combinaison des facteurs relatif au travail et la qualité de vie au travail 18, no 1, p. 88-115.
21. Morin, L. et Renaud, S. (2009). « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération Etat 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.
22. **Monneuse Denis, l'absentéisme au travail**, 2eme édition, Afnor, Saint-Denis, 2009, P. 39. Chapitre II.
23. Monneuse Denis, L'absentéisme au travail de l'analyse à l'action. 2eme édition ;80.
24. POTOCKI MALICET Daniel, élément de sociologie de travail et de l'organisation, édition, Economica, paris,1997, P24.
25. Pierre Dubois, absentéisme ouvrier dans l'industrie, Revue Française des affaires sociales, P.130.
26. PIERRE CANDAU, « L'audit social », P.144.

27. Price, J.L. (1977), "The study of turnover. Ames, The Iowa State University Press", p. 160.
28. ROBBINS (2001) satisfaction au travail des employées, université de liège, p 16.
29. SANACT, 2009, « absentéisme, outil et méthode pour agir » éditions de réseau ANACT.
30. Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2eme édition, P.73, 74.
31. **Shimon** L. Dolan, Éric Gosselin, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2eme édition, P.77,1999.
32. Strivasta. S.K 1982, Les facteurs influençant la satisfaction au travail, n°5, pp.29-30.
33. Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Psychologie de travail et comportement organisationnel 2eme édition P.37.
34. Steers, R.M., Rhodes, S.R. (1978). Influences majeures sur l'assiduité des employés - un modèle de processus, n°63 (numéro 4).
35. Steers, Rhodes (1978), Influence majeure sur l'assiduité des employés, Vol. 69, n°4.
36. **Tiré de Morin**, « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération », 2009, P.84.
37. Thévenet. M, « L'absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains », thèse de Doctorat. Université d'Aix Marseille III, P.86.
38. Thévenet (1981), L'absentéisme, phénomène à contrôler ; P :5.
39. Vatteville (1981), L'absentéisme : une relation à l'âge par l'implication P.99.
40. VATTEVILLE E, **Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, édition Economiques, Paris, 1985, P :68.

Les articles :

1. Article 46 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail.
2. Article 46 & 55 de la loi 90/11 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle et travail.
3. Article 54 A3 de loi 90/11 /11 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle et travail.

Webographie :

1. https://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=26951597. Consulte 20/MARS/2024 à 11hr00.
2. https://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=26951597. Consulte 11/AVRIL/2024 à 17hr00.
3. <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/lutter-contre-labsenteisme-en-analysant-des-couts/> consulte 28/5/2024 à 22hr30.
4. https://www.academia.edu/662962/Les_modeles_explicatifs_de_labsentisme_question_de_mode.consulte 20/février /2024 à 23hr00.
5. <https://www.voxco.com/fr/blog/echantillonnage-en-grappes/consulte> le 30 mai 2024 à 22h00.

6. Halshs.archives -ouvertes. Fr /.../PDF/Absenteisme-Dumas-pour-L-Harmattan.pdf.
Consulté à 13/4/2024 à 13h.

Annexe

THEME : LASATISFACTION AU TRAVAIL ET ABSENTEISME

QUESTIONNAIR

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master deux en Management des Ressources Humaines, nous menons une étude sur la satisfaction et l'absentéisme au travail au sein de l'unité Bejaia ALCOST. Veuillez répondre à cette enquête de 30 minutes. Vos réponses resteront privées.

1/ Caractéristiques personnelles :

1.) Sexe :

Féminin

Masculin

2.) Âge :

20- 30

31-40

41-50

51-60

3.) Situation matrimoniale :

Célibataire

Marié

Divorcé

Nombre d'enfants :

4.) Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Lycée

Universitaire

L'ancienneté dans l'entreprise :

5.) Le statut professionnel :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

Votre fonction :

2 / La satisfaction professionnelle :

6.) Comment décrivez-vous votre travail ?

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

7.) Trouvez-vous que votre travail vous permet de développer de nouvelles compétences ?.....

.....
.....
.....8.

) Les objectifs fixés dans le cadre de votre travail sont-ils clairs ?

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

9.) Etes-vous satisfait des conditions de travail dans lesquelles vous travaillez ?

Oui

Un peu

Non

10.) Trouvez-vous du plaisir à accomplir votre travail ?

Oui

Non

Parfois

11.) Le style de commandement de votre supérieur hiérarchique est :

Trop strict

Adapté

Relâché

12.) Vos relations avec votre supérieur hiérarchique sont-elles ?

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

13.) Votre supérieur hiérarchique vous offre-t-il la possibilité de le rencontrer pour parler de vos projets et problèmes ?

Fréquemment

Parfois

Jamais

14.) Avez-vous de bonnes relations avec vos collègues de travail ?

Oui

Non

15.) Appréciez-vous la culture de l'entreprise ?

Oui

Non

16.) Votre entreprise procède elle à la mesure de la satisfaction des salariés ?

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

17.) Quel est le moyen utilisé pour mesurer la satisfaction et selon quelle périodicité ?

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

18.) Êtes-vous ?

Très insatisfait(e) de votre travail

Insatisfait(e) de votre travail

Satisfait(e) de votre travail

Très satisfait(e) de votre travail

3/ L'absence des salariés et insatisfaction au travail :

19.) Pensez-vous que l'absentéisme peut être une conséquence de l'insatisfaction du salarié ?

Oui

Non

A- Si oui, expliquez ?

.....

.....
.....
B- Si non, quels peuvent être selon vous les conséquences de l'insatisfaction au travail ?

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

20.) Vous arrive-t-il de vous absenter :

Souvent

Rarement

Jamais

21.) Pour quels motifs ?

Conflits au sein de l'entreprise

Raisons de santé

Situation familiale

Travaux de communauté

Problème de transport

Par habitude

Accidents de travail

Autres précisez.....

22.) Vous arrive-t-il d'être présent au travail sans vous sentir productif ?

Oui

Non

Si oui, pourquoi ?.....
.....
.....

23.) Vous arrive-t-il de prendre en charge la tache de votre collègue absent ?

Oui
Non
Parfois

Si oui, pourquoi ?.....
.....
.....

24.) Vous la faite avec :

Plaisir
Mécontentement

Autre précisez.....

25.) Avez-vous déjà pris un congé de maladie ?

Oui
Non

Si oui, combien de fois ?.....

26.) L'entreprise prend-elle des mesures adéquates pour encourager le bien-être de ses collaborateurs ?

OUI NON

Si oui, lesquelles ?.....

.....
.....

27.)Recommanderiez-vous à vos amis ou à votre famille de travailler dans l'entreprise
ALCOST ?.....

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

MERCI !

Table des matières

Remerciements	I
Dédicace	II
Dédicace	III
Sommaire	IV
Liste des abréviations	V
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VIII
Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur la satisfaction au travail	5
Introduction	6
Section 01 :La satisfaction au travail ; définition ; facteurs ; importance et conséquences	6
1. Définitions de la satisfaction au travail :.....	6
2. La relation entre la satisfaction au travail et la motivation.	7
3. Les facteurs de la satisfaction au travail :	10
4. Les conséquences de la satisfaction au travail.	12
5. L'importance de la satisfaction au travail	15
6. Comment augmenter la satisfaction au travail	16
Section 02 :Théories explicatives de la satisfaction au travail	17
1. La théorie de MASLOW (1908-1970) :.....	17
2. La théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG	21
3. La théorie « X et Y » de DOUGLAS Mac Gregor :	23
4. La théorie de l'équité d'Adams :	24
Conclusion	26
Chapitre II : Absentéisme et la satisfaction au travail	27

Introduction	27
Section 01 : Généralités sur l'absentéisme.	28
1. Définitions d'absentéisme.	28
2. Les types d'absentéisme	29
3. Les mesures de l'absentéisme	33
4. Les causes et conséquences de l'absentéisme	35
Section 02 : Enjeux et les couts de l'absentéisme et lien avec la satisfaction au travail.	39
1. Enjeux et les coûts l'absentéisme	39
2. Le lien entre la satisfaction au travail et absentéisme.	43
Conclusion	48
Chapitre III :Analyse de la satisfaction et de l'absentéisme au sien de l'entreprise ALCOST	50
Introduction	51
Section 01 : Présentation de l'unité ALCOST.	51
1. Historique de l'unité	51
2. Domaine d'activité de l'Unité ALCOST :	56
3. Système d'Organisation de l'Unité ALCOST :	57
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête sur la satisfaction au travail et l'absentéisme au sein de ALCOST.	60
1. Méthodologie de la recherche :	60
2. Analyse et interprétation des résultats	62
Conclusion	85
Conclusion générale	87
Bibliographique	91
Annexes	94
Résumé	104

Résumé :

L'objectif de notre mémoire est de faire une étude et une analyse pour l'entreprise unité Bejaia ALCOST, ce que sont la satisfaction au travail et l'absentéisme, de connaître les facteurs qui influencent la satisfaction au travail et de connaître les meilleurs moyens de satisfaire les employés. L'absentéisme sous toutes ses formes est une habitude qui vient de l'absence répétée du travail. Dans le premier chapitre, nous avons donné des informations générales sur la satisfaction au travail et les facteurs qui l'influencent, dans le deuxième chapitre, nous avons parlé des principaux points qui définissent l'absentéisme, ses causes, ses conséquences et ses coûts. Dans le troisième chapitre, nous avons essayé de connaître le lien entre la satisfaction au travail et l'absentéisme en utilisant une enquête par questionnaire et nous obtenue cette résultat ;

Selon la contribution du travail au développement des compétences des salariés 80% estiment que leur travail permet de développé leur compétences alors que 12% des interrogés affirment le contraire ce qui ont non, Selon la satisfaction vis-à-vis des conditions au travail 58% sont peu satisfait ,30% oui et 12% non, Selon le style de commandement de la supérieure hiérarchique a un impact positif sur les relations entretenues aussi la majorité des répondants sont satisfaits des relations avec leur supérieurs hiérarchiques et leur collègues .

80% des répondants apprécier la culture de l'entreprise qui peut également signifier une fierté d'appartenance à cette entreprise et un sentiment de satisfaction au travail, selon leur opinion concernant la satisfaction au travail, la majorité de nos enquêtes sont satisfaits au très satisfaits et cette satisfaction peut avoir plusieurs sources (les conditions de travail, le style de commandement, les relations avec les collègues. 68% des répondants ont déclaré que l'absentéisme peut être une conséquence de l'insatisfaction ,58% ont déclare que le motif d'absence est les problèmes des santé,24% pour ceux qui avancent la situation familiale ,10% évoquent le problème de transport et 8% parlent des accidents de travail.

Mots clés : Satisfaction au travail et l'absentéisme.

Abstract:

The objective of our thesis is to make a study and an analysis for the enterprise unite Bejaia ALCOST, what job satisfaction and absenteeism is, to know the factors that influence job

satisfaction and to know the better ways of satisfying employees. Absentéisme in all different types is a habit that comes from repeated absence from work. With our analysis we found the ways and factors of absenteeism which are related to bad conditions at the work place (hygiene), environment and social life, we found out also some methods they use to reduce it for example warnings, motivation and satisfaction of employees for the good of everyone. In the first chapter gave general information on job satisfaction and the factors that influence it, in the second chapitre we talked about the main points that define absenteeism its causes, its consequences and its costs. In the third chapter we tried to know the difference between job satisfaction and absenteeism using a questionnaire survey and we got the following results;

According to the contribution of work to the development of employees' skills, 80% believe that their work allows them to develop their skills, while 12% of those questioned say the opposite, which does not. According to satisfaction with working conditions, 58% are not very satisfied, 30% yes and 12% no, according to the command style of the hierarchical superior has a positive impact on the relationships maintained also the majority of respondents are satisfied with the relations with their hierarchical superiors and their colleagues.

80% of respondents appreciate the company culture which can also mean pride in belonging to this company and a feeling of job satisfaction, depending on their opinion regarding job satisfaction, the majority of our surveys are satisfied to very satisfied and this satisfaction can have several sources (working conditions, command style, relationships with colleagues. 68% of respondents declared that absenteeism can be a consequence of dissatisfaction, 58% declared that the reason of absence is health problems, 24% for those who mention the family situation, 10% mention the transport problem and 8% talk about work accidents.

Keywords: Job satisfaction and absenteeism