

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM Pôle Universitaire De Koléa (TIPAZA)



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Option : management des ressources humaines

**L'impact de l'absentéisme des employés sur le
fonctionnement d'une entreprise**

Cas : Electro-Industries AZAZGA

Elaboré par :

RACHEDI KATIA NISSA

Encadré par :

PR : MOHAMED BENGUERNA

DR : NAHLA NAGA

ANNÉE 2018-2019

RÉSUMÉ

La présente étude a pour objectif d'établir un diagnostic sur le phénomène de l'absentéisme qui entrave le bon fonctionnement des entreprises tous types confondus.

Ce constat nous interpelle à examiner les causes et les facteurs endogènes et exogènes au monde du travail, susceptibles d'être en amont de ce problème.

Aussi, il incombe à l'administration chargée des ressources humaines d'envisager les mesures à même de réduire un tant soit peu les effets néfastes de l'absentéisme sur la bonne gestion de l'entreprise en général et sur le moral des employés en particulier.

C'est la condition sine qua non pour aspirer à un rendement optimal de l'entreprise

Mots clés : Absentéisme – travail - facteurs organisationnels – facteurs individuels – entreprise publique.

Abstract

This study aims to highlight the phenomenon of absenteeism in many sectors and institutions, which is a problem that calls for investigating in its causes and linking them with the internal and external factors that will drive the worker away from his work.

This is why the human resources department seeks to reduce this problem that affects the functioning of the institution in general and the workers' productivity in particular.

Key words: absenteeism – work - individual factors- organizational factors- public company.

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على ظاهرة التغيب عن العمل التي لها كثير من القطاعا
أنواعها , مما جعلها مشكلة تستدعي الوقوف على اسبابها الحقيقية وربطها بمختلف العوامل
نطاق العمل وخارجه من شأنها إ منصبه.

و عليه ادارة الموارد البشرية لتحقيق جملة من الاهداف من بينها الحد من هذه المشكلة ال
المؤسسة عامة و نفسية العمال و مردود يتهم خاصة.

المفتاحية : التغيب - - العوامل الفردية - العوامل المؤسسية - المؤسسة العمومية

REMERCEMENTS

Louanges à ALLAH Le Tout Puissant de m'avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Mes vifs remerciements vont à l'adresse :

Ñ de mes chers parents, mon frère, mes sœurs ainsi qu'à toute ma famille pour leur soutien indéfectible et permanent pendant toute ma formation.

Ñ de mes encadreurs, en l'occurrence Mr BENGUERNA et Mme NAGA, pour leur précieuse aide et orientation pendant toutes les étapes de la réalisation du travail.

Ñ du personnel de l'entreprise Electro-Industries pour leur accueil et leur aide durant mon stage pratique, notamment mon promoteur en la personne de Mme

ALLOUACHE.

Ma reconnaissance va à l'égard de l'ensemble des enseignants et responsables de l'Ecole Nationale Supérieure de Management qui ne ménagent aucun effort pour assurer une formation de qualité aux étudiants.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCEMENTS.....	II
TABLE DES MATIÈRE.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES GRAPHIQUES.....	VII
LISTES DES FIGURES.....	VIII
LISTES DES ABRÉVIATION.....	IX
INTRODUCTION.....	1
CHPITRE I : PROBLÉMATIQUE.....	4
1.PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	5
2.RAISONS DU CHOIX DE THEME.....	5
3.LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	5
4.QUESTIONS DE RECHERCHE.....	6
5.HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.....	6
6.CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	6
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	11
1. REVUE DE LITTERATURE.....	11
2. CADRE CONCEPTUEL.....	12
2.1 DEFINITIONS DU CONCEPT « ABSENTEISME ».....	12
2.2 DEFINITIONS DES CONCEPTS LIES A L'ABSENTEISME.....	13
2.2 THEORIES EXPLICATIVES DE L'ABSENTEISME.....	16
• Théorie de la motivation d'Elton Mayo :.....	16
• Théorie des besoins d'Abraham Maslow :.....	16
• Théorie de « l'hygiène-motivation » de Frederick Herzberg :.....	17
• Théorie de l'équité d'Adams :.....	18
2.3 LES TYPES D'ABSENTEISME.....	18
□ Selon François Meuleman.....	18

□ Selon Dennis Monneuse	21
2.3 LES DIFFERENTS ELEMENTS QUI COMPOSENT L'ABSENTEISME	23
2.3.1 L'absentéisme compressible.....	23
2.3.2 L'absentéisme incompressible.....	24
2.4 LES DIFFERENTES APPROCHES DES DETERMINANTS DE L'ABSENTEISME	25
2.4.1 L'approche individuelle.....	25
2.4.2 L'approche organisationnelle et psychosociale : l'absentéisme coproduit par l'entreprise	29
2.4.3 L'approche économique	31
2.4.4 L'approche liée à l'environnement économique et socioculturel.....	31
2.5 LES IMPACTS DU PHENOMENE DE L'ABSENTEISME	32
2.5.1 Les principaux coûts pour l'entreprise	33
2.5.2 Les principaux coûts pour les salariés	33
2.6 INSTRUMENTS DE MESURE DE L'ABSENTEISME	34
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE	36
1. APPROCHE METHODOLOGIQUE	37
2.METHODE ET INSTRUMENT DE MESURE	37
2.1 RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	37
2.2 LA PRE-ENQUETE	37
2.3 ANALYSE QUANTITATIVE.....	38
2.4 ENQUETE QUALITATIVE	38
3. CHOIX DE L'ECHANTILLON	39
3.1 POUR LE TRAITEMENT DES DONNEES QUANTITATIVES	39
3.2 POUR LES ENTRETIENS	42
4. DEROULEMENT DE L'ENQUETE.....	43
5. LES DIFFICULTES RENCONTREES	43
CHAPITRE IV:PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	44
1. GENERALITES SUR L'ABSENTEISME AU SEIN DE L'ENTREPRISE ELECTRO- INDUSTRIE.....	45
1.1 LES TYPES D'ABSENTEISME.....	45

2. LES RESULTATS D'EXPLOITATION DES DONNEES QUANTITATIVES DE L'ENTREPRISE.....	48
2.1 ABSENTEISME DE L'EFFECTIF DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ENTREPRISE ELECTRO-INDUSTRIES DURANT L'ANNEE 2018	48
2.2 L'INFLUENCE DE L'AGE ET DU GENRE SUR LES ABSENCES.....	50
2.3 L'INFLUENCE DE L'AGE ET DE L'ANCIENNETE SUR LES ABSENCES	51
2.4 LE TAUX D'ABSENTEISME	52
2.5 EVOLUTION DU TAUX D'ABSENTEISME DE L'ENTREPRISE	54
2.6 VARIATION DU TAUX D'ABSENTEISME SELON L'AGE ET L'ANCIENNETE.....	54
LES PRINCIPAUX RESULTATS DEGAGES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	56
3. LES RESULTATS OBTENUS DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS.	59
CONCLUSION DE L'ANALYSE.....	71
4. DISCUSSION DES HYPOTHESES	72
CONCLUSION	72
LISTE BIBLIOGRAPHIQUE.....	75
ANNEXE-A : FICHE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE	78
ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIEN	83
ANNEXE C : ARTICLES JURIDIQUES ET REGLEMENTAIRES	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°	Titre	page
1	Les principaux indicateurs d'absentéisme	36
2	Tableau représentatif de l'effectif de la direction générale	39
3	Répartition de l'effectif selon l'âge	40
4	Répartition de l'effectif selon l'ancienneté dans l'entreprise	41
5	Représentation des employés interviewés	42
6	Répartition des absences par nature et catégorie socioprofessionnelle (CSP) pour l'année 2018	47
7	Représentation des absences selon l'âge et le genre	49
8	Représentation des heures d'absences selon l'âge et l'ancienneté	50
9	Représentation de taux d'absentéisme par catégorie socioprofessionnelle	52
10	Représentatif de variation du taux d'absentéisme par âge pour l'année 2018	53
11	Variation du taux d'absentéisme par ancienneté	54

LISTE DES GRAPHIQUES

<i>Graphique N°</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
<i>1</i>	Répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle	<i>39</i>
<i>2</i>	Répartition de l'effectif selon l'âge	<i>40</i>
<i>3</i>	Répartition de l'effectif selon l'ancienneté	<i>40</i>
<i>4</i>	répartition des absences par nature et CSP pour l'année 2018	<i>48</i>
<i>5</i>	Représentation des absences selon l'âge et le genre	<i>49</i>
<i>6</i>	variation des absences selon l'âge et l'ancienneté	<i>50</i>
<i>7</i>	variation du taux d'absentéisme par C.S.P	<i>52</i>
<i>8</i>	Variation du taux d'absentéisme au cours de quatre dernières années	<i>53</i>
<i>9</i>	variation du taux d'absentéisme par âge	<i>54</i>
<i>10</i>	variation du taux d'absentéisme par ancienneté	<i>55</i>
<i>11</i>	variation du taux d'absentéisme selon l'âge et le cycle de vie de l'employé	<i>57</i>

LISTE DES FIGURES

<i>Figure N°</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
<i>1</i>	Organigramme de l'entreprise Electro-Industries	<i>8</i>
<i>2</i>	Organigramme de la direction des ressources humaines et organisation	<i>9</i>
<i>3</i>	Pyramide des besoins d'ABRAHAM MASLOW	<i>18</i>
<i>4</i>	Modèle individuel de l'absentéisme	<i>27</i>
<i>5</i>	Les trois principales causes des absences	<i>33</i>

LISTE DES ABRÉVIATIONS

RI : Règlement intérieur

EI : Electro-Industries

CC : Convention Collective

RH : Ressources Humaines

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle

ABS : Absence/ absentéisme

GRH : Gestion des ressources humaines

INTRODUCTION

A l'ère de la mondialisation et de la globalisation où la technologie évolue sans cesse, l'entreprise se retrouve confrontée à une rude concurrence menaçant son existence même.

Pour se maintenir dans le concert des entreprises performantes, elle doit travailler à la synergie de toutes ses fonctions dans le cadre d'une stratégie globale à même d'assurer sa pérennité.

La fonction ressource humaine est considérée comme un levier stratégique pour l'atteinte des objectifs. En effet, il ne s'agit pas seulement d'une simple gestion du personnel (recrutement, rémunération.) mais aussi du développement de la ressource humaine (formation, amélioration des conditions de travail, motivation...) et de la limitation des dysfonctionnements (absentéisme, turnover, conflits...)

Il va sans dire que le capital humain est la clé de réussite de toute entreprise, d'où la nécessité d'exploiter ce capital, à bon escient, pour l'atteinte des objectifs, non sans lui offrir un climat de travail favorable permettant de motiver l'employé pour donner le meilleur de lui-même.

Il est évident que la non-implication des employés dans le processus du travail entraîne des dysfonctionnements tel que L'absentéisme qui reste une thématique majeure des ressources humaines, et qui représente une problématique notamment dans les entreprises publiques qui peinent à trouver une solution adéquate à ce phénomène.

Dans le souci de bien mener cette recherche, nous avons procédé à une analyse quantitative des données chiffrées déjà disponible en entreprise et une approche qualitative de ce thème à travers des entretiens ciblés.

Afin de développer notre sujet de recherche nous avons réparti, notre travail en quatre chapitres présentés comme suit :

Le premier chapitre est consacré à la présentation du sujet, du contexte, des objectifs et des questions de la recherche ainsi que le contexte organisationnel.

Le deuxième chapitre est dédié au cadre conceptuel et référentiel dans lequel sont présentés les principaux auteurs ayant traité le sujet ainsi que les définitions et les concepts clé relative à l'absentéisme.

Le troisième chapitre traite du cadre méthodologique où sont exposés l'approche, la méthode et l'instrument de la recherche.

Le quatrième chapitre expose les résultats et analyses dégagés de la recherche sur le thème de l'absentéisme (traitement et analyse des données quantitative, analyse et résultats des entretiens...) ainsi que les discussions sur les hypothèses.

CHPITRE I : PROBLÉMATIQUE

1. Pertinence de la recherche

Ce thème s'inscrit dans la démarche explicative de l'absentéisme chez les employés et se veut être une force de suggestion et d'amélioration des conditions de travail tendant à vaincre ce phénomène nuisible aux entreprises algériennes notamment dans le secteur public.

Force est de constater que ce sujet constitue une préoccupation majeure pour les responsables et les managers des entreprises soucieux de susciter l'engouement des employés pour un meilleur rendement.

2. Raisons du choix de thème

Notre sujet de recherche porte sur l'absentéisme au travail. C'est un sujet d'actualité qui persiste dans tous les types d'organisations, plus précisément deux raisons principales sont derrière le choix de ce thème.

-) C'est un sujet choisi sur insistance de l'encadrement de l'entreprise Electro-industries qui souhaite tirer profit de l'étude pour éventuellement limiter l'impact de ce phénomène.
-) C'est un thème qui n'a jamais été traité auparavant au sein de notre école.

3. Les objectifs de la recherche

Chaque étude accomplie a pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs, qui se

diffèrent selon la nature du sujet traité. Notre étude a pour objet d'apporter en premier lieu une réflexion sur l'existence du phénomène de l'absentéisme au sein de l'entreprise et d'identifier les différentes causes de l'absentéisme des employés, ensuite nous avons cherché à comprendre l'impact de ce phénomène sur le fonctionnement de l'entreprise et sur le rendement des employés, enfin nous avons essayé de proposer des solutions pour réduire l'absentéisme dans l'entreprise.

4. Questions de recherche

A travers cette recherche, nous avons pour objectifs d'étudier la relation qui existe entre l'absentéisme et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons formulé le questionnement suivant :

Quel 'il est l'impact de l'absentéisme sur le rendement des employés de l'entreprise ?

Pour bien appréhender notre questionnement, nous avons formulé les sous questions suivantes :

-) Qu'est-ce que l'absentéisme et quels sont ses types?
-) Quelle est la relation entre l'absentéisme et le climat social ?
-) Quels sont les facteurs/causes de l'absentéisme ?
-) Quelles sont les conséquences de l'absentéisme sur l'entreprise ?
-) Quelles sont les mesures à appliquer par l'entreprise Electro-industries pour diminuer ce phénomène ?

5. Hypothèses de la recherche

Toute recherche scientifique suppose une ou plusieurs hypothèses

L'absentéisme à Electro-industries est une réaction comportementale par suite d'un dysfonctionnement organisationnel ou individuel, d'où on suppose que :

1. L'augmentation de taux d'absentéisme à l'entreprise Electro-industries est liée principalement à la motivation des employés, aux conditions de travail et au climat social ;
2. La vie privée des employés influence sur le taux de leurs absences au sein de l'entreprise.

6. Contexte organisationnel

Le groupe ELEC EL DJAZAIR Issu de la transformation par fusion-absorption des ex-Sociétés de Gestion des Participation de l'Etat INDELEC et CABELEQ. Doté d'un capital social de 39 750 MDA, il active dans la fabrication et la commercialisation des produits et services électriques, électroménagers, de télécommunication et électroniques. Il dispose

d'un réseau commercial couvrant une large partie du territoire national. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 21 149 MDA en 2016 et emploie un effectif de 7 430 agents.

Portefeuille constitué de 18 entreprises et 7 participations dont 1 majoritaire. (ELEC_EL_DJAZAIR)

Parmi ces entreprises « l'Electro-industries » qu'est une filiale détenue a 100% par le groupe où ce travail a été réalisé.

6.1 Présentation de l'entreprise

Electro-Industries Azazga est une grande entreprise publique de production de matériels électriques industriels.

Cette SPA est leader dans son domaine en Algérie à savoir la fabrication et la commercialisation des moteurs électriques, alternateurs, transformateurs et groupes électrogènes.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence, SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

Elle est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 8 KM du chef lieu de la daïra d'Azazga et de 30 KM du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. (Electro-industries)

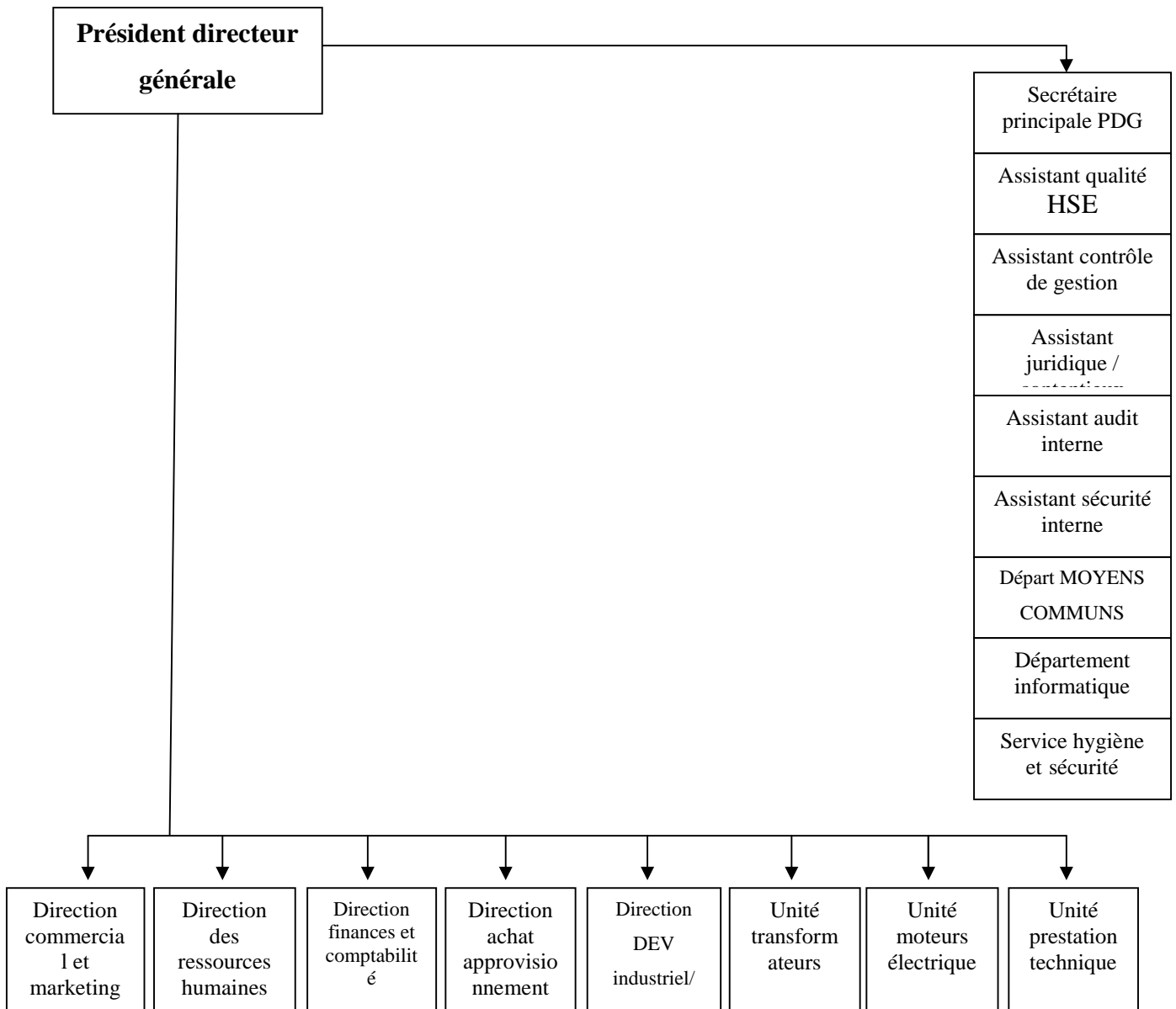
6.2 Historique de l'entreprise « Electro-Industrie »

Electro-industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries Électrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure ELECTRO-INDUSTRIES.

Elle est constituée d'un complexe intégré, réalisé avec des partenaires allemands « SIEMENS », qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs, transformateurs depuis 1985 date de son démarrage

6.3 Organigramme de l'entreprise Electro-industries

Figure N°01 : Organigramme de l'entreprise Electro-industries



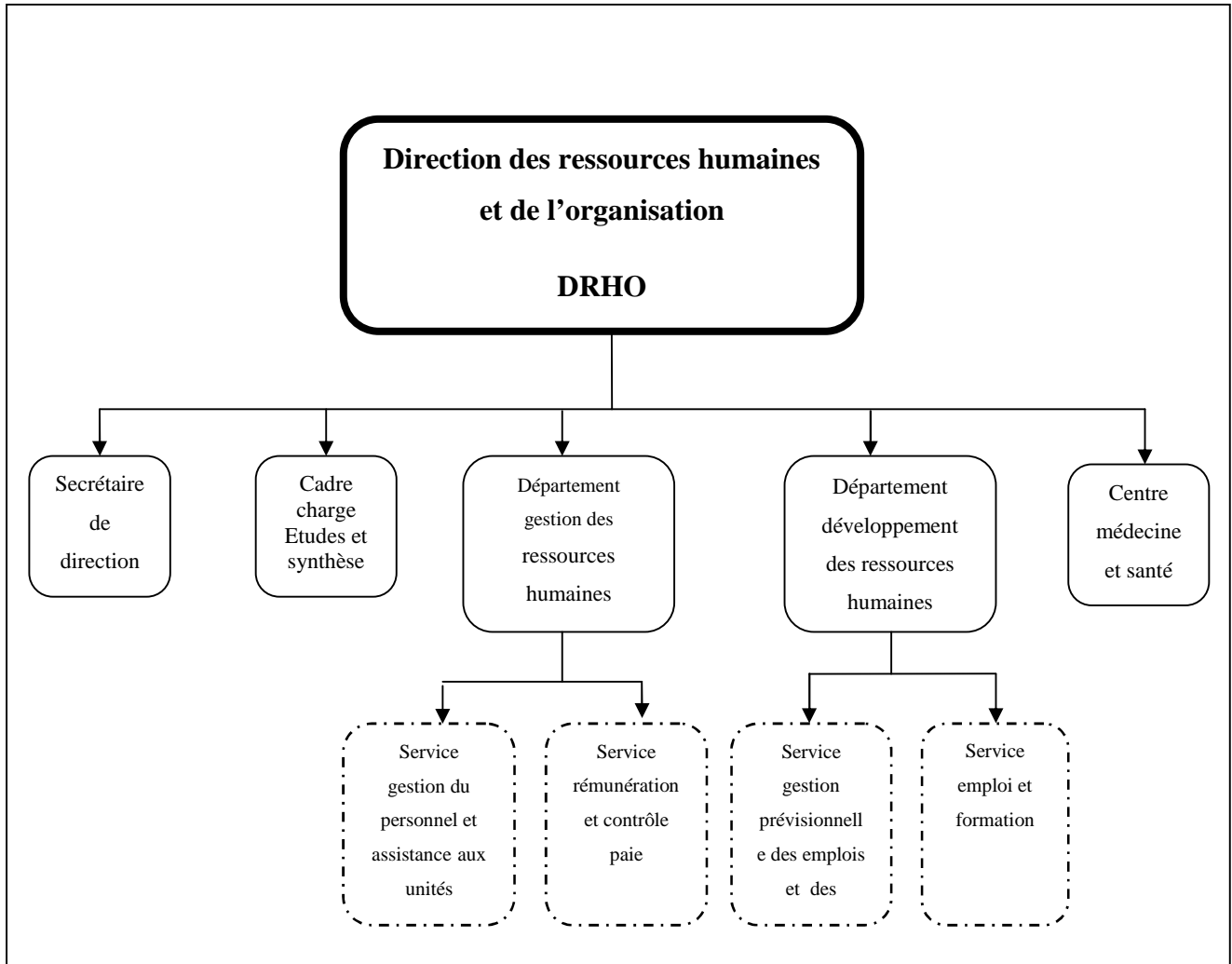
Source : document interne de l'entreprise EI

L'organigramme de l'entreprise « Electro-industries » comprend deux structures attachées directement au président directeur générale

- 1- Une structure verticale : comprend les différents assistants, service sécurité interne, service HSE, département moyens commun et logistique et département informatique.
- 2- Une structure horizontale : comprend les différentes directions et unités de production

6.4 Organigramme de la direction des ressources humaines et organisation

Figure N°02 : Organigramme de la direction des ressources humaines et organisation



Source : élaboré par nous même

L'organisation des ressources humaines de l'entreprise Electro-industries contient deux structures essentielles subdivisées en services :

-) **Département développement des ressources humaines** : il comprend le service emploi et formation et le service organisation gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
-) **Département gestion des ressources humaines** : ce département coiffe deux services à savoir, le service gestion des ressources humaines et assistance aux unités et le service rémunération et contrôle paie.

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce chapitre est constitué de deux parties. La première est dédiée à la revue de littérature sur l'absentéisme, aux travaux et aux théories explicatives de notre sujet. La deuxième partie est consacrée aux différentes définitions du concept « absentéisme » ainsi que les concepts proches et explicatifs de ce phénomène.

1. Revue de littérature

Afin d'avoir une vision générale à même de nous assurer une meilleure compréhension de ce sujet « absentéisme » nous nous sommes basés sur plusieurs études et travaux antérieurs.

L'absentéisme apparaît dès lors que le concept « travail » existe. Pour cela plusieurs définitions ont été mises en exergue par des différents auteurs.

La notion d'absentéisme semble être toujours reliée au concept de motivation, pour cela nous nous sommes intéressés aux différentes théories de motivation qu'on a jugé utile dans notre recherche notamment celles de *Elton Mayo (école des relations humaines, 1930)*, de *MASLOW (théorie des besoins entre 1943-1954)*, de *HERZBERG « l'hygiène-motivation 1957-1959 »* et celle d'*ADAMS (théorie de l'équité 1965)*.

La littérature portant sur l'absentéisme au travail est vaste, plusieurs travaux ont été menés pour expliquer et analyser ce dernier. D'une part, Gregor Bouville a basé dans sa recherche sur plusieurs travaux qui ont été menés au cours des années 70 et 80 tels que (Travaux de porter & steers, 1973 Muchinsky, 1977 et Jones 1978) qui traités l'absentéisme comme un problème d'insatisfaction au travail. Il a indiqué dans son travail de recherche qu'à partir des années 80, plusieurs chercheurs en sociologie, psychologie et gestion s'intéressent au sujet de l'absentéisme, c'est grâce à eux qu'une approche pluridisciplinaire de l'absentéisme a émergé. Celle-ci englobe une composante psychosociale développée par (Chadwick-Jones en 1982) et une composante économique développée par (Chelius en 1981). En 1998 Kaiser ajoute une nouvelle composante à l'approche précédente qui est la composante individuelle (Bouville, 2007)

D'autre part, Monneuse Denis considère que le terme **absentéisme** fait peur, et reste un sujet tabou, pour cela il juge qu'il faut d'abord s'attaquer à ses origines pour pouvoir envisager des actions susceptibles de lutter contre ce phénomène.

2. Cadre conceptuel

2.1 Définitions du concept « absentéisme »

« *L'absentéisme est la non-présence physique d'un individu à un endroit et à un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là* ». C'est là une définition claire, nette et précise. (MARTOCCHIO et JIMENO). (ANTOINE, 2010)

Toutefois, Le dictionnaire Larousse définit l'absentéisme au travail par le manque d'assiduité au travail. L'absentéisme est un comportement caractérisé par des absences récurrentes.

Néanmoins il y a lieu de distinguer entre absentéisme et absence ;

« *L'absence correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus* ». Par contre « *L'absentéisme désigne un phénomène collectif (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leurs poste de travail) c'est une tendance ou un comportement considéré comme contrainte à une attente sociale. En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à des manquements récurrents aux obligations professionnelles nuisibles à la performance de l'entreprise* ». (MONNEUSE, 2009)

En fait, l'absentéisme est de tout temps une réaction professionnelle à une situation sociale. Ce phénomène est perçu par PIERRE DUBOIS comme « *une tactique ouvrière* » pour défier la direction, alors que JONES et NICHOLSON le définissent comme *une expression de conflit au de stress propres à l'individu*. Pour sa part Dimitri Weiss en 1979 considère que « *l'absentéisme exprime un jugement de valeur, un avis moral* » en ce sens qu'il décline une soustraction à un devoir, un abandon de tâche. (ANTOINE, 2010)

C'est également *l'indice d'une situation pathologique* selon THEVENET 1981 qui lui accorde une connotation péjorative du fait que cette situation englobe les arrêts de travail ordinaire mais aussi et surtout les arrêts de travail abusifs qui se caractérisent par une durée généralement courte mais fréquente, ces arrêts qui traduisent généralement une forme de rejet du travail. Il s'agit là d'actes qu'on peut qualifier d'arrêts volontaires

(VATTEVILLE, 1985)

D'autre part, l'ANACT précise quant à elle dans sa définition que « *L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc.).* » (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2009)

Par ailleurs, François Meuleman précise que « *L'absence est liée à l'obligation de présence. Sans cette obligation, il ne peut légalement être fait état d'absentéisme.* » ; Il est nécessaire de bien préciser le cadre de cette obligation car la présence n'est pas un concept mais C'est un ensemble de règles édictées soit par la loi, soit par l'entreprise

L'absentéisme ne se limite pas à l'absence : il est également retard, mauvaise gestion du temps, manque d'efficience. . (Meuleman, 2011)

Entre autre, L'absentéisme signifie « *la non présence au travail, une diminution plus ou moins volontaire de la part de l'individu de son temps de travail* »(PERETTI, 2005)

Enfin, ADAM Smith dans sa théorie d'équité –iniquité 1965, perçoit l'absence « *comme un moyens de résoudre l'iniquité perçue* » et que les probabilités du comportement d'absence augmenteraient avec la grandeur de l'iniquité, si d'autres moyens de réduire l'iniquité n'étaient pas disponibles ». (memoireonline.com, 2011)

Avant d'exposer les principales théories qui expliquent notre sujet de recherche on a jugé nécessaire de définir les concepts suivants : motivation et implication, satisfaction, conditions de travail et climat social, car ces derniers ont une forte relation avec l'absentéisme.

2.2 Définitions des concepts liés à l'absentéisme

2.2.1 Définition de la motivation

« *La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe* ». (jobintree.com)

La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, les principaux facteurs de motivation au travail sont : la rémunération, les conditions et le climat social au travail, le management (style de leadership) et la communication, le développement des compétences, les promotions et le système de reconnaissance (myrhline.com)

L'absence de la motivation au travail génère automatiquement une démotivation, en effet cette démotivation se traduit par un absentéisme et turnover des employés, une mauvaise qualité des produits, une baisse de productivité...etc.

2.2.2 Définition de l'implication

Pour (MARROW, 1983) ; l'implication au travail désigne « *la mesure dans laquelle la personne s'identifie à son travail et dans laquelle ses performances au travail affectent son estime personnelle. Cinq catégories d'antécédents sont en général considérées pour expliquer le développement de l'implication, Il s'agit des caractéristiques de l'organisation, des caractéristiques personnelles des salariés, des caractéristiques du poste de travail, de l'état d'ambiguïté ou de surcharge des rôles et enfin des relations hiérarchiques.* » (Louche, 2015)

À partir de ces deux définitions précédentes, on déduit que la motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche l'implication concerne l'attachement de salarié à son entreprise.

2.2.3 Définition de la satisfaction

Locke (1976) a défini la satisfaction au travail comme suit « *c'est un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte* »

L'écart entre ce que l'on veut de son travail et ce que le travail nous apporte conduit à l'insatisfaction. (Louche, 2015)

A travers cette définition on déduit que la satisfaction a beaucoup d'influence sur le comportement de l'individu (retards, absences, démission...), et que l'insatisfaction au travail peut être une cause de dysfonctionnement organisationnel qui freine le travail des employés et impacte leurs bien être. En effet, ces employés peuvent se sentir démotivés et

se désengager de leur travail, ce qui provoque une augmentation du risque d'erreurs, de l'absentéisme et du turn-over

2.2.4 Définition des conditions de travail

Le dictionnaire français définit les conditions de travail comme suit : « *cel sont tout ce qui entre dans le cadre du travail d'une personne, que soient son amplitude horaire, l'ergonomie de son lieu de travail, l'ambiance générale ou les avantages sociaux* » (linternaute.fr)

Pour SAVALL (1979), les conditions de travail sont décomposées en trois niveaux, à savoir :

-) Les conditions intrinsèques de travail, c'est-à-dire tout ce qui relève des postures adoptés, bruit, éclairage sur les lieux de travail et technologie utilisée
-) Les conditions extrinsèques : les horaires de travail, la rémunération, les promotions et les relations hiérarchiques.
-) L'environnement de travail : le transport, la législation ainsi que l'environnement géographique et social. (MANSOUR, 2012)

A travers cette définition, on peut dire que les conditions de travail sont un ensemble de facteurs physiques, humains, matériels et organisationnels liés au travail et qui affectent directement l'activité du salarié. Ces facteurs peuvent avoir une influence positive, soit une source de motivation pour l'employé, comme ils peuvent influencés négativement soit une démotivation chose qui se traduit par une faible productivité et absentéisme de l'employé.

2.2.5 Définition du climat social

« *Le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise.* » (le parisien sensagent.fr)

Plusieurs facteurs endogène tels que (la communication interne, les relations interpersonnelles, le stress...etc.) et exogène tels que (le chômage, les crise économiques...etc.) Peuvent avoir une influence sur le climat social au sein de l'entreprise. Il existe plusieurs indicateurs de climat social, toute fois le turnover et l'absentéisme constituent les indicateurs fondamentaux révélateurs de climat social au

sein de l'entreprise car ils permettent de mesurer l'implication des collaborateurs et aussi leur motivation au travail. (le parisien sensagent.fr)

2.2 Théories explicatives de l'absentéisme

Dans la théorie, la notion d'absentéisme semble être toujours reliée à l'implication, au degré de satisfaction et au degré de motivation de l'employé, nous présentons dans ce qui suit les principaux auteurs qui ont traités ces aspects selon une suite logique.

Ñ Théorie de la motivation d'Elton Mayo :

Elton Mayo (école des relations humaines, 1930) considère que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. Il a exposé dans ses travaux l'impact des facteurs de l'environnement physique du travail et des conditions de travail sur le comportement des individus, à savoir leur présence, leur motivation ou encore leur productivité. Il a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs.

A travers ses travaux, Mayo a apporté plus d'explications quant au phénomène de l'absentéisme. Ce dernier définit l'absentéisme comme une « déviation de l'état coopératif », puisqu'il fait un lien entre les relations au sein de l'organisation et la présence ou l'absence des salariés. (ANTOINE, 2010)

Ñ Théorie des besoins d'Abraham Maslow :

Maslow il a mené cette recherche entre 1943-1954, il considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés. Il a exposé sa célèbre théorie des besoins où il propose une hiérarchie des besoins sous forme d'une pyramide. D'après cette pyramide, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres. Pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins « supérieurs ». Les besoins sont donc hiérarchisés, mais si l'un d'entre eux est totalement insatisfait, il prend le dessus sur les autres. 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, des modifications de comportement des individus, comme l'absentéisme au travail peuvent se manifester. (ANTOINE, 2010)

Figure N°3 : pyramide des besoins d'ABRAHAM MASLOW



Source : Charlotte ANTOINE, Dumas2010, page15

Ñ Théorie de « l'hygiène-motivation » de Frederick Herzberg :

Nommée aussi théorie bi-factorielle des satisfactions

Herzberg a analysé la satisfaction selon deux axes : facteurs d'insatisfaction dit aussi les facteurs d'hygiène et les facteurs de satisfaction dit aussi facteurs de motivation.

Entre 1957 et 1959, HERZBERG a mené une série d'enquêtes dont les résultats sont recensés dans sa théorie de « l'hygiène-motivation ».

Herzberg a regroupé les besoins des individus liés au contenu du travail, et il les a appelés « facteur de motivation », ce sont les suivants : la responsabilité, les possibilités de développement, les promotions, la réussite et sa reconnaissance par les autres.

De ce fait La non-satisfaction de ces besoins entraîne des conflits et des comportements assimilés (absentéisme, baisse volontaire de productivité ...),

Par conséquent on déduit que la non-satisfaction au travail serait la cause directe de l'absentéisme. Autrement dit, l'absentéisme serait une manifestation de l'insatisfaction au travail.

En outre, Herzberg propose d'autres facteurs qui ne sont pas liés au contenu du travail mais concernent le contexte, il les a nommés facteurs d'hygiène qui ne produisent que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés : les qualités et défauts du supérieur hiérarchique, la rémunération, la politique et l'administration de l'entreprise, les relations de travail, les

conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise

Il en résulte que si on joue sur ces facteurs, on réduira le degré d'insatisfaction des employés, cela veut dire que la satisfaction de ces facteurs est nécessaire pour éviter la démotivation des salariés.

De plus, si on intervient sur les facteurs liés au contenu du travail, on augmentera la satisfaction et en même temps la cadence de production. (Louche, 2015)

Ñ Théorie de l'équité d'Adams :

Adams dans sa théorie de l'équité de 1965 cherche à comprendre le mécanisme de la motivation.

Selon lui, l'individu fournit une contribution à l'organisation en échange d'une rétribution, il évalue le rapport rétribution/contribution qui le concerne à celui de collègues qui lui servent de référence. Une inégalité au niveau de ces ratios fera éprouver un sentiment d'injustice au salarié. (Louche, 2015)

Ce sentiment d'injustice a une énorme influence notamment sur le rendement du salarié, en ce sens :

-)] Il s'estime floué « je travaille ... alors que d'autres... » et face à cette impression d'abandon « la direction laisse faire ».
-)] Il juge que la notion de travail perd de sa valeur « le fait de dire que certains sont payés pour ne rien faire... ».

Cette situation place le salarié dans un état de conflit interne et « l'encourage » à ne pas respecter les horaires de travail, voire à prendre des congés de complaisance.

2.3 Les types d'absentéisme

Il existe plusieurs types d'absentéisme, la classification diffère d'un auteur à un autre

- *Selon François Meuleman*

D'une part François Meuleman a cité neuf(9) types d'absentéisme, à savoir :

1. *L'absentéisme structurel.*

Tout groupe humain a son pourcentage de malades et d'individus psycho-fragilisés. La maladie, l'âge et le sexe (maternité, charges familiales...) imposent un seuil minimal d'absentéisme.

L'entreprise doit accepter cet absentéisme structurel, il est inhérent à la fragilité de l'être humain, il convient donc de soutenir ces salariés lors de leurs absences et de les aider lors de leur réinsertion en entreprise.

2. *L'absentéisme chronique.*

Il regroupe les habitués des retards volontaires, des pauses « cigarettes », des pauses café et des pauses pour déjeuner relativement longues.

Pour faire face à ce type d'absentéisme, l'entreprise doit toujours procéder au pointage de toutes les sorties et entrées des personnels. Pour ce faire, les responsables ne doivent pas se limiter à des remarques orales mais doivent aller jusqu'aux avertissements et sanctions.

Les petits retards, même s'ils paraissent plus ou moins insignifiants, en termes financiers, ils provoquent des désorganisations importantes.

3. *L'absentéisme latent.*

Le salarié utilise son temps de travail pour d'autres fins. Il s'agit principalement de temps consacré aux jeux et autres connexions aux réseaux sociaux. Malheureusement les entreprises ne sont pas encore bien outillées pour combattre ce fléau communément appelé « cyber absentéisme ».

Néanmoins, pour faire face à ce type d'absentéisme, l'entreprise peut interdire l'utilisation de la messagerie électronique pour ceux qui n'en ont pas besoin ou la limiter ; aussi cette dernière peut facilement, à partir de filtres, interdire l'accès à des sites de loisirs ou des réseaux sociaux.

4. *L'absentéisme blanc (Pierre Jardillier 1979)*

La personne absente est supposée être présente, c'est le cas où le salarié simule sa présence par un objet (sac, veste...), par un mot ou un post-it (« je reviens » ou « en réunion »), ou un message sur son répondeur. Il peut aussi être couvert par un collègue, et même parfois par son supérieur hiérarchique.

5. *Le para-absentéisme.*

Il s'agit en fait d'une présence physique sur les lieux de travail mais sans, pour autant, être rentable pour l'employeur.

Ce phénomène se manifeste par plusieurs astuces telles que :

-) marcher d'un pas rapide dans les couloirs pour simuler l'empressement.
-) arriver en retard (mais avec un air pressé) aux réunions.
-) faire semblant de traiter plusieurs dossiers en parallèle.
-) sortir après les heures légales...
-) créer un désordre fonctionnel et organisationnel dans les bureaux à même de provoquer un certain dysfonctionnement du service.

Dans tous les cas, l'intéressé veut faire croire qu'il est débordé par le travail pour cacher son oisiveté et sa paresse.

6. *Les présences inutiles*

Il s'agit en fait de deux cas de figures :

- a. Présence à des réunions de personnes qui n'apportent aucune valeur ajoutée à la séance de travail.
- b. Travail en dehors des journées et des heures légales, autrement dit week-end, jours fériés et soirées dans le but de bénéficier des avantages y afférents.

Pour faire face à ce type d'octroi d'avantages indus, il faut mettre en place une bonne politique de gestion du temps de travail notamment par le biais de supports informatiques pour assurer une meilleure traçabilité.

Il y a lieu aussi de revoir le système de récupération pour éviter tout déséquilibre du travail posté.

7. *L'absentéisme saisonnier.*

Il s'agit d'un absentéisme que les intéressés essayent de justifier par les fêtes locales, les périodes d'examens des enfants, les conditions climatiques, les obligations familiales, etc....

Ce type d'absence doit être défalquée du congé, et non pris en compte dans le cadre des congés de maladie.

8. *Le micro-absentéisme*

Il s'agit des absences qui se limitent à un ou deux jours, elles peuvent être pour cause de santé ou d'âge.

Les heures supplémentaires effectuées peuvent compenser ce type d'absences.

9. *Absentéisme pathologique*

On entend par absentéisme pathologique les cas d'absences récurrentes dépassant les trois fois le même mois ou plus de 63 jours par an. (Meuleman, 2011)

➤ *Selon Dennis Monneuse*

D'autre part, Denis Monneuse a cité cinq grands types d'absentéisme

1. *L'absentéisme « normal »*

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

✓ *Il existe un absentéisme irréductible*

Il existe tout d'abord une part incompressible de l'absentéisme, liée à des dispositions légales : les repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise...). Même si on se tient uniquement à l'absentéisme maladie, l'« absentéisme zéro » n'existe pas. Il existe également une part d'absentéisme quasi incompressible suivant les conditions de travail offertes par les secteurs d'activité : l'absentéisme maladie sera plus élevé certains secteurs que d'autres. Par conséquent, on peut qualifier l'« absentéisme normal », l'absentéisme dont le taux est supportable, c'est-à-dire situé dans la moyenne acceptable pour l'entreprise.

✓ *Il existe un absentéisme autorisé*

Dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Au-delà des dispositions prévues par la loi, chaque entreprise est libre d'octroyer des « congés autorisés » supplémentaires, comme des jours aux parents d'enfants malades...etc.

✓ *Il existe un absentéisme utile*

Suivre une formation peut être considéré comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée de personne (ou presque) de la considérer comme une absence inutile.

2. *L'absentéisme « moral »*

L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif, qualifié aussi de présentéisme contemplatif ou d'absentéisme interne. Il s'agit, ici, du cas de salariés présents physiquement à leur poste de travail, mais absents mentalement dans la mesure où ils sont inactifs ou bien effectuent des tâches pour leur intérêt personnel.

Cette forme d'absentéisme renvoie au désengagement. Lorsque l'on parle d'absentéisme, on ne parle généralement que de la face émergée de l'iceberg, l'absence physique au travail. Il se développe pourtant en parallèle avec d'autres formes moins visibles d'adaptation de l'emploi qui sont sans doute sous-estimées.

3. *L'absentéisme « subi »*

L'absentéisme subi consiste en l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise. Les raisons peuvent être multiples : un congé maternité, un accident de travail, une gastro-entérite, une grève des transports... Autrement dit, l'état pathologique ou l'incapacité du salarié à être présent ne prête à aucune contestation.

4. *L'absentéisme « choisi »*

Il s'agit d'absences délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi.. Au-delà des abus manifestes, l'entreprise n'est pas, là encore, totalement impuissante face à ce type d'absences. Ces dernières sont souvent liées à un sentiment d'injustice, d'absence de reconnaissance.

5. *L'absentéisme « contraint »*

Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœur. (C'est le cas, par exemple, de parents dont un enfant est malade et qui ne viennent pas au travail, afin de s'occuper de lui). Cette forme d'absentéisme se situe entre l'absentéisme subi et l'absentéisme choisi, dans la mesure où les contraintes qui pèsent sur le choix d'aller ou non travailler sont plus ou moins fortes.

Encore une fois, les contraintes du salarié ne sont pas nécessairement uniquement Personnelles. Cet arbitrage peut aussi bien reposer sur des contraintes liées à l'entreprise : de mauvaises conditions de travail, une cadence trop élevée...etc. (MONNEUSE, 2009)

2.3 Les différents éléments qui composent l'absentéisme

Les composants de l'absentéisme sont multiples, d'où il est nécessaire de distinguer les absences sur lesquelles il est possible d'agir, des autres formes d'absences, pour avoir une meilleure lisibilité des résultats

2.3.1 L'absentéisme compressible

Sont généralement les absences d'origine interne qui peuvent être diminuées par des actions de prévention et de lutte contre l'absentéisme ; sont intégrés à cette catégorie les absences citées au dessous :

1. *Les congés maladie*

Les congés maladie, qui constituent la part de l'absentéisme dit « compressible », regroupent les motifs d'absences pour raisons médicales.

La loi accorde aux employés qui sont momentanément dans l'impossibilité d'exercer leurs fonctions pour raison de santé, des congés maladie rémunérés. (code de travail)

- *Le Congé pour Maladie courte durée* : qui est le plus souvent découpés en « sous catégories », en fonction de sa durée, pour une analyse plus fine. Ce sont les congés les plus fréquents, puisque relèvent de ce régime tous les cas qui ne peuvent donner lieu à un autre congé de maladie (ANTOINE, 2010). Il doit adresser un certificat médical à son employeur, sous 48h, pour justifier de son absence
- *Le Congé pour maladie longue durée* : qui est accordé aux employés en cas de maladie nécessitant un traitement et des soins prolongés, et présentant un caractère invalidant.
- *Le congé pour Accident du Travail (AT)*, incluant les accidents de service et les accidents sur le trajet domicile-travail.
- *Le congé pour Maladie Professionnelle (MP)*, cette dernière étant la conséquence de l'exposition plus ou moins prolongée à un risque qui existe lors de l'exercice habituel de la profession (risque physique, chimique ou biologique). Il s'agit donc bien d'une maladie contractée dans le cadre du travail de l'agent. (ANTOINE, 2010)

2. Absences irrégulières :

Sont toutes les absences non justifiées et les absences justifiées avec un motif non valable;

2.3.2 L'absentéisme incompressible

Autre que l'absentéisme compressible, l'absentéisme incompressible relève d'un événement externe à la vie professionnelle et sur lequel une action de prévention et lutte contre l'absentéisme n'a aucun effet. Tels que :

1. *Congé maternité* : tout agent féminin à droit à un congé de maternité dont la durée est de 98 jours. (Article 55 de code de travail algérien, loi 90-11)

2. *Absences spéciales rémunérées* : chaque travailleur à droit à des absences spéciales rémunérées justifiées telles que (Article 54 code de travail algérien, loi 90-11):

Congé de décès, congé de naissance, congé de circoncision, congé de mariage de travailleur ou son enfant, un jour ouvrable chaque mois pour femme enceinte à partir du 3ème mois, les heures d'allaitement. La durée de ces congés est fixée dans le règlement de l'entreprise.

Outre les cas cités en dessus, le travailleur peut bénéficier d'autres absences spéciales rémunérées pour les motifs suivants : passer des examens académiques ou professionnels ; exercer un travail syndical ; suivre des cours de formation professionnelle autorisée par l'entreprise ; participer à des séminaires nationaux ou internationaux organisés par l'entreprise...

3. *Absences justifiées/ autorisées*

Suite à une demande d'autorisation d'absence le salarié peut bénéficier d'une absence régulière. (MONNEUSE, 2009)

4. *Jours fériés chômés et payés*

Sont fixés par la loi pour l'ensemble du personnel ; sauf ceux qui sont appelés à travailler ces derniers doivent être informés avant 48h. (Article 34 de la Loi n° 90-11 relative aux relations de travail)

5. *Mises à pied* :

Elle intervient sur décision de la direction lorsque le salarié a commis un acte disciplinaire, sa durée varie selon la nature de l'infraction et le degré de la sanction selon le règlement de l'entreprise.

6. *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. (Article 64 de Loi n° 90-11 relative aux relations de travail)

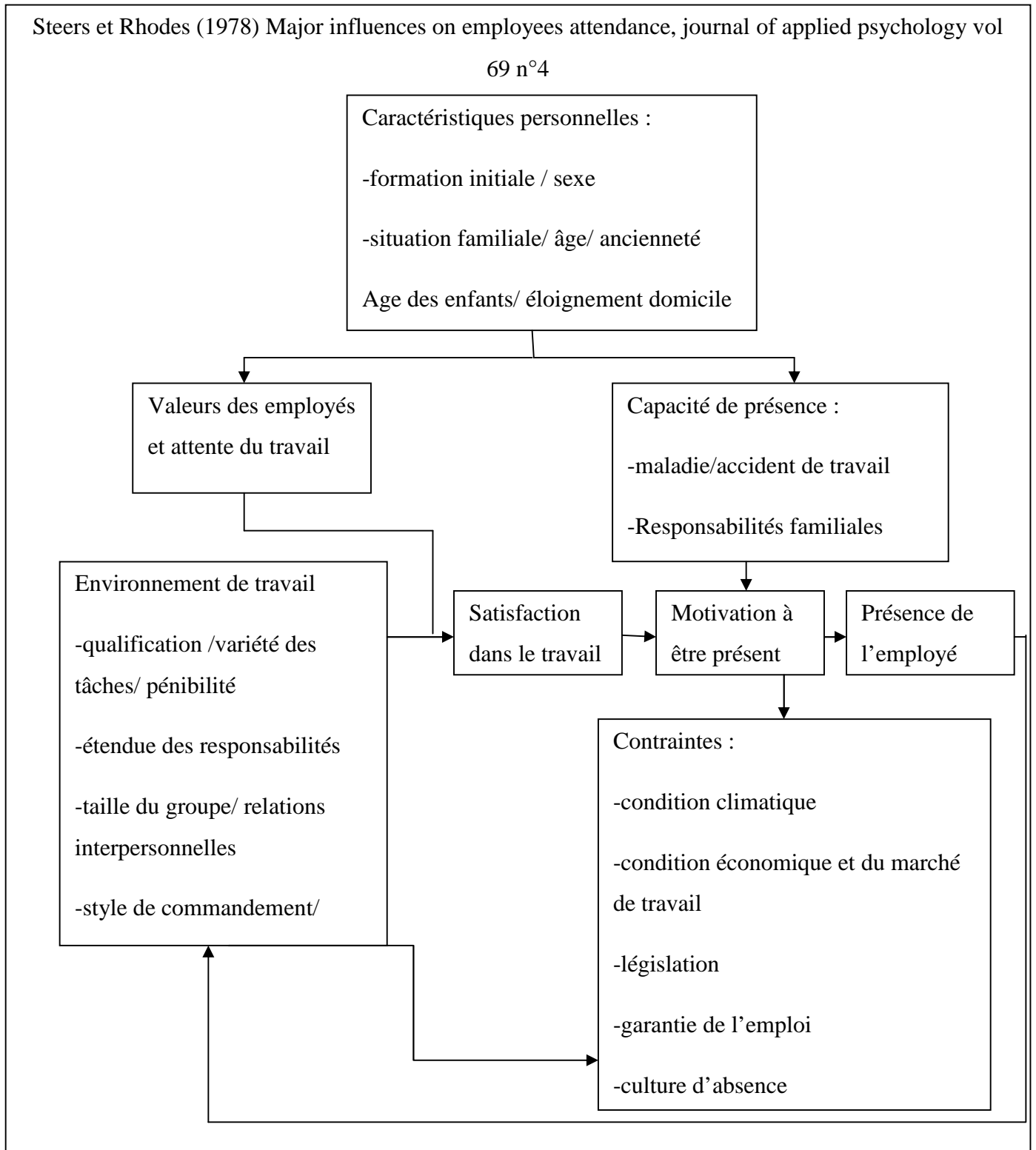
2.4 Les différentes approches des déterminants de l'absentéisme

A travers la littérature quatre approches des déterminants de l'absentéisme ont été évoqué par les chercheurs, ces approches sont considérées comme des modèles explicatifs de l'absentéisme

2.4.1 L'approche individuelle

Steers et Rhodes (1978), Ces deux auteurs proposent un modèle Synthèse des principaux antécédents de l'absentéisme dans lequel l'absence au travail est analysée comme le résultat de l'interaction entre l'environnement au travail, les caractéristiques personnelles du salarié et l'environnement social, ils ont constaté que Les caractéristiques individuelles des salariés influencent à la fois la motivation et la capacité à être présent et que la présence ou l'absence au travail influence en retour l'environnement au travail, ce qui permet de créer un modèle dynamique (Bouville, L'absentéisme : état de l'art, esquisse de modèle et problématique de recherche, 2007)

Figure N°4 : Modèle individuel de l'absentéisme



Source : (Bouville, L'absentéisme : état de l'art, esquisse de modèle et problématique de recherche, 2007, p.

Voici les principales caractéristiques individuelles augmentant la propension à être absent :

) *L'incidence de l'âge*

La corrélation entre l'âge et les absences est depuis toujours vérifiée. On a coutume de dire que l'absentéisme croît avec l'âge de façon linéaire puisque les plus âgés sont plus absents que la moyenne, (MONNEUSE, 2009) une population qui vieillit présente souvent un profil spécifique d'absences.

À l'inverse, une population jeune, dans certaines circonstances, pourra avoir tendance à s'absenter fréquemment mais pour de courtes durées. (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2009) ANACT) L'interprétation donnée est que l'individu âgé perçoit une capacité plus grande à décider son absence que le jeune travailleur non encore inséré dans le monde et la culture de l'entreprise. (BENRAISS, 1999) Certains pensent que ceci s'explique, par le meilleur état de santé des plus jeunes.

) *L'incidence de l'ancienneté*

L'absentéisme augmente avec l'ancienneté acquise dans l'entreprise. L'explication, généralement admise, est que les nouveaux ne connaissent pas encore les normes sociales, craignent de perdre du crédit. (MONNEUSE, 2009)

De même, pour Weiss, les nouveaux embauchés tendent à s'absenter moins que les anciens, non seulement parce qu'ils n'éprouvent pas encore un sentiment de saturation pour le type de travail, mais aussi parce qu'ils veulent prouver aux autres et se prouver, d'ailleurs, à eux-mêmes, qu'ils sont capables de réussir. (BENRAISS, 1999)

) *L'incidence de sexe*

Le genre influence sur l'absentéisme, on peut trouver que les femmes s'absentent plus que les hommes, car plus aux maternités et les congés maladies ce sont toujours les femmes qui ont majoritairement la charge des enfants et réalisent l'essentiel des tâches domestiques. (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2009)

) *La catégorie socioprofessionnelle*

L'absentéisme s'accroît en passant des cadres aux employés, des ouvriers qualifiés aux non qualifiés, quelle que soit l'activité et le genre. Dans une enquête, JARDILIER et BAUDUIN ont démontré l'existence d'une relation entre l'absentéisme et les basses échelles de la hiérarchie. Selon eux, les absences en constituent une conséquence. Corroborant, GLESS qualifie l'absentéisme de baromètre. Celui-ci reflète en partie la pénibilité du travail ou le climat social : les ouvriers (qualifiés ou non qualifiés) sont toujours absents davantage que les cadres, tous secteurs confondus. Par ailleurs, DIOP introduit le concept « niveau de fonction » pour évoquer la hiérarchie, se montre plus singulier. Il estime que les « les agents de maîtrise » sont les plus absents. Mais pour BENRAISS, c'est plutôt l'inverse, il montre que plus on monte l'échelle hiérarchique, plus les employés sont absents. (BENRAISS, 1999)

) *La situation familiale et matrimoniale*

Les personnels mariés s'absentent plus que les célibataires en raison de la charge familiale. (MONNEUSE, 2009)

) *La satisfaction au travail*

La plupart des modèles théoriques visant à expliquer l'absentéisme font de l'insatisfaction au travail une des deux causes principales de l'absentéisme (l'autre étant l'incapacité d'aller travailler due à la maladie, aux responsabilités familiales ou aux problèmes de transport).

L'idée générale de ces modèles est que si l'employé n'aime pas son travail et ne peut pas le changer ni changer d'emploi, il tente d'y aller le moins souvent possible. (MESLEM, 2012)

) *La conciliation entre la vie professionnelle et personnelle*

la vie hors travail et ses aléas jouent un rôle non négligeable dans la survenue de l'absentéisme, que ce soit pour des raisons ponctuelles (problèmes de santé) ou bien récurrentes (problème de transport, la garde d'enfant, les horaires des services non coïncidés avec les exigences de travail... (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2009)

2.4.2 L'approche organisationnelle et psychosociale : l'absentéisme coproduit par l'entreprise

On a coutume de dire que l'absentéisme est dû à des facteurs individuels, mais aujourd'hui les chercheurs ont reconnu l'importance des actions sociales et organisationnelles qui peuvent influencer sur l'être humain.

Cette approche de l'absentéisme comprend trois axes de recherche (MESLEM, 2012)

- **axe fondé sur les conditions de travail** : qui ont un rôle important et direct avec l'absentéisme, dans ce cas on peut parler sur :
 - l'environnement de travail : conditions matérielles tels que (la configuration des locaux, les aspects physiques du poste de travail, les contraintes liées à l'environnement, comme les nuisances, bruit, température...) qui influencent sur le travail des employés. il va sans dire qu'un milieu de travail pénible peut contribuer à une hausse du taux d'absentéisme, par contre un climat de travail harmonieux favorise la diminution de l'absentéisme. Il est évident que tout le monde cherche un environnement de travail approprié.
 - le contenu du travail et de l'activité : ce sont les conditions immatérielles de travail qui peuvent constituer une pénibilité de travail et contribuer à l'augmentation des absences. cette pénibilité résulte des tâches répétitives, du travail dans l'urgence, de la pression hiérarchique, de l'exposition à des situations ou à des clients difficiles, du stress, de la charge de travail et des risques liées a la fonction.
 - l'organisation du travail : le sentiment d'appartenance à un collectif joue en faveur du présentéisme. En effet les salariés hésitent à deux fois avant de s'absenter s'ils savent que leur absence rime avec la surcharge de travail pour leurs collègues. La taille de l'équipe, notamment, n'est pas sans influence. Plus elle est grande, plus elle favorise l'anonymat des absences.
 - l'aménagement du temps de travail : Benraiss a montré que « *les agents les moins satisfaits de leurs horaires sont les plus absents* » et ceci en rapport avec le domicile de l'employé et la durée du trajet et aussi les responsabilités familiales de l'employés (BENRAISS, 1999)

➤ **axe fondé sur le management et la GRH**

- a. L'incidence du management** : le management a une incidence sur l'absentéisme à travers les pratiques existantes à chaque niveau ,Le manager ou bien le gestionnaire doit clarifier les attentes et préciser les directives ayant trait aux tâches à accomplir, il doit aussi évaluer les besoins de l'entreprise en ce qui touche aux compétences et aux ressources. Enfin, il doit apporter un soutien adéquat aux individus, car la simple absence de considération est propice au développement de l'absentéisme.
- b. L'incidence de processus de la GRH** : les pratiques du processus RH ont un effet potentiel à ne pas négliger sur l'absentéisme, parmi ces pratiques on cite :
- **Le recrutement** : dans la prévention de l'absentéisme, une des manettes à actionner en priorité est le recrutement, car une simple erreur dans ce dernier peut produire de l'absentéisme, soit directement (à travers la personne recrutée), soit indirectement (à travers ses collègues qui en subissent les effets)
 - **La gestion de carrière** : l'absence de perspectives professionnelles est souvent citée par les personnes qui s'absentent souvent : « *de toute façon, que je sois là ou pas, que je travaille bien ou pas, ça ne change rien* »
 - **Gestion des compétences** : l'inadéquation des profils ou de compétences aux postes de travail entraîne des frustrations, aussi bien dans un sens que dans un autre. Les salariés qui s'estiment surqualifiés par rapport à leur poste se sentent dévalorisés et leur assiduité au travail s'en ressent. A l'inverse, la sous-qualification pour un poste est aussi un facteur d'absence : l'absence peut alors constituer une fuite face à l'inadéquation entre son emploi et ses compétences.
 - **La politique de rémunération** est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs.
 - **La communication interne** constitue un élément souvent déterminant dans l'engagement du personnel dans la vie de l'entreprise, Elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Elle réduit donc l'envie de s'absenter. *A contrario*, si elle est défaillante, elle laisse le champ libre aux rumeurs et aux informations biaisées. Les salariés ont alors, l'impression de ne pas compter et de ne pas être reconnus dans leur travail

- axe fondé sur la naissance d'une culture d'absence au sein d'un collectif ou une organisation :

(Chadwick-Jones et Alii, 1982) ont abordé l'absentéisme par une approche sociale, ils ont introduit la notion de culture de l'absence qu'ils ont défini comme « les croyances et pratiques, influençant les absences au travail, qui apparaissent à l'intérieur d'un groupe de travail ou d'une organisation ».

Par la suite, (Marckham et McKee, en 1995) ont enrichi cette notion de culture d'absence par celle de norme d'absence, où ils ont distingué deux normes :

- la norme d'absence interne qui est le niveau d'absence qu'un salarié considère comme acceptable ;
- La norme d'absence externe qui est le seuil d'absence ou plus précisément les objectifs des supérieurs hiérarchiques en termes d'absences. (Bouville, 2007)

2.4.3 L'approche économique

Cette approche est principalement développée en économie du travail (Barmby et Trebble en 1991 ; Barmby et alii, 1994). Elle repose sur le postulat que tout Individu est un « *Homo oeconomicus* » cherchant à maximiser son utilité. Le bien-être de ce dernier est fonction de deux composantes: la consommation (qui nécessite de travailler) et le loisir. La maximisation de son bien-être signifie qu'il lui faut trouver le volume de travail qui lui permet d'atteindre une combinaison optimale des deux composantes de son bien-être. Cette approche est difficile à vérifier sur le terrain. (Bouville, 2007)

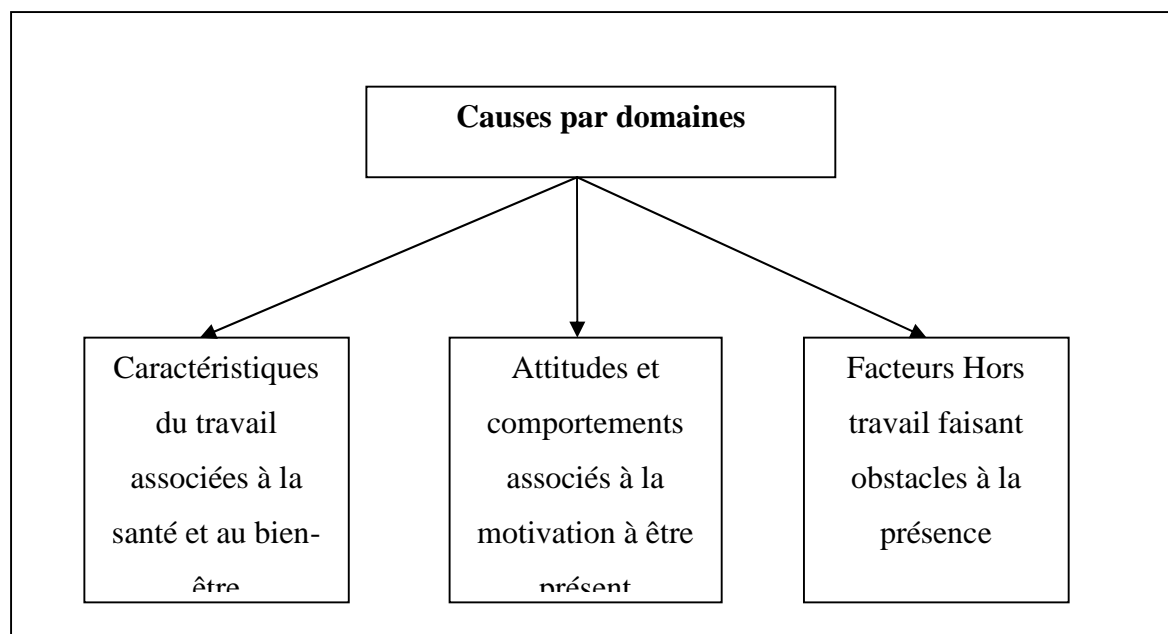
2.4.4 L'approche liée à l'environnement économique et socioculturel

Certains auteurs considèrent que les réglementations, les valeurs propres à chaque société, la motivation, le leadership et les structures d'organisation dépendent fortement de la culture de chaque pays. la présence d'infrastructures et de services sociaux constituent aussi des déterminants de l'absentéisme.

En outre, les conditions du marché du travail influent plus ou moins directement sur le taux d'absentéisme. En effet, en période de plein-emploi, la menace du licenciement en cas d'absences répétées, est moins crédible.

De même, les valeurs sociales qui imprègnent la société et les institutions ont un lien avec l'absentéisme. Kaiser (1998) a ainsi montré que les pays où l'antiféminisme et l'individualisme étaient les moins marqués, sont aussi ceux qui ont le système social le plus développé, et les taux d'absentéisme les plus élevés. Selon lui, la générosité du système social inciterait les travailleurs à s'absenter. (Bouville, 2007).

Figure n°5 : Les origines de l'absentéisme d'après « DUMAS MARC »



Source : L'absentéisme au travail, Dennis Monneuse, 2009, page 14)

La figure ci-dessus résume les causes de l'absentéisme en trois principaux domaines :

Tout d'abord, celles liées aux caractéristiques du travail associées à la santé et au bien-être telles que les conditions de travail, l'hygiène, la sécurité et la santé au travail...etc.

Ensuite, celles liées aux attitudes et comportements associés à la motivation à être présent, comme la rémunération, le climat social, l'ambiance au travail, le milieu et l'entourage de travail.

Enfin, les facteurs hors travail faisant obstacle à la présence tels que les maladies, le genre, l'âge, la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle.

2.5 Les impacts du phénomène de l'absentéisme

L'absentéisme a en effet des conséquences néfastes non seulement sur l'entreprise mais également sur les personnes qui y travaillent ; parmi les conséquences, on cite les principaux coûts pour l'entreprise et pour les salariés.

2.5.1 Les principaux coûts pour l'entreprise

L'absentéisme génère donc un coût de dysfonctionnement et un coût de remplacement qui constituent des coûts financiers, à savoir :

-) Un coût financier inhérent aux salaires versés aux absents (les jours légaux de carences, les frais d'assurances et les éventuels compléments de salaires) et ceux liés aux éventuels remplacements (heures supplémentaires, intérim ou sous-traitances)
-) Une désorganisation des équipes ce qui engendre une chute de l'efficacité et de l'efficience des équipes ;
-) Une démotivation générale et des tensions visibles ;
-) Un déficit de crédibilité de sa ligne hiérarchique ;
-) Une altération de son image auprès de ses clients et de ses partenaires, cela engendre une perte de clients au profit des concurrents (Meuleman, 2011)

2.5.2 Les principaux coûts pour les salariés

L'absentéisme est un phénomène contagieux, car il se propage aux salariés présents, ses effets sont nombreuses, à savoir :

-) Un sentiment d'injustice ou d'iniquité ;
-) Une démotivation croissante ;
-) Une perte de solidarité au sein des équipes ;
-) Une dévalorisation des tâches effectuées ;
-) Une perte des repères sociaux usuels et de la logique de travail. (Meuleman, 2011)

2.6 Instruments de mesure de l'absentéisme

Les indicateurs d'absentéisme figurant ci-dessous ont pour objectif de quantifier la gravité du phénomène et d'en préciser les symptômes.

Ces indicateurs sont suivis avec attention par les responsables RH et les managers car ces derniers peuvent traduire un comportement de retrait indiquant une baisse de motivation et d'intérêt des employés. (GUERRERO, 2014)

Le coût moyen des absences

Par coûts de l'absence, il faut comprendre la somme des coûts directs et indirects générés par l'absence des collaborateurs à leur poste de travail.

Si les coûts directs sont facilement identifiables et calculables, les coûts indirects, quant à eux, sont parfois difficilement identifiables et quasiment impossible à calculer, notamment:

-) la Baisse de la productivité ;
-) la Baisse de la qualité des services ;
-) l'image du service public affectée ;
-) la Baisse du moral du personnel présent ;
-) la Baisse des recettes. (ANTOINE, 2010)

Les coûts liés à l'absentéisme peuvent être importants pour certaines entreprises que pour d'autres, en raison des différences de production, de technologies et les complémentarités entre les travailleurs.

Le seuil d'absence

L'entreprise met toujours un seuil de référence qui représente le niveau acceptable pour les absences (taux d'absences toléré) au-delà de ce seuil la situation est alarmante ; Un taux d'absence élevé est en général indicatif de dysfonctionnements structurels.

Tableau N°1 : les principaux indicateurs d'absentéisme

Indicateurs d'absentéisme	Définitions	ratios
taux d'absentéisme	<p>Le taux d'absentéisme est généralement calculé sous la forme d'un <i>rapport</i> entre les effectifs <i>prévus</i> (effectif théorique) et les effectifs <i>présents</i>, pour une période déterminée.</p> <p>Sont inclus dans le calcul du taux d'absentéisme les motifs suivants :</p> <p>Maladie, maternité, accident de trajet ou de travail, maladie professionnelle, absences autorisées et absences non autorisées</p>	<p>Taux d'absentéisme=</p> $\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures théoriques}}$
Durée moyenne de l'absence	<p>La durée des absences permet de définir l'absentéisme comme une somme d'unités de temps (jours ou heures) pendant lesquelles le salarié a été absent pour une période déterminée.</p> <p>Cette mesure accorde plus de poids dans le calcul du taux d'absentéisme aux absences de longue durée qu'aux absences de courte durée mais de fréquence élevée (micro-absentéisme).</p> <p>Cette mesure de temps permet de pouvoir graduer la gravité des absences.</p>	<p>Durée moyenne de l'absence =</p> $\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'absences}}$
Taux de fréquences des absences	<p>La fréquence représente le nombre de fois qu'une personne a pris la décision au cours d'une période donnée, de ne pas aller travailler.</p> <p>Elle est mesurée par le rapport établi entre le nombre d'absences et le nombre de salariés lorsqu'elle est calculée pour l'ensemble des travailleurs.</p>	<p>Taux Fréquence des absences =</p> $\frac{\text{nombre d'absences par période}}{\text{nombre des salariés par période}}$

Source élaboré par nous-mêmes (inspirer du livre les outils des RH, Sylvie GUERRERO, Dunod 3eme édition, page 202 paris, 2014)

**CHAPITRE III : CADRE
METHODOLOGIQUE**

1. Approche méthodologique

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative où nous avons procédé à des entretiens avec dix employés de la direction générale. Ces entretiens ont pour objectif de répondre à un certain nombre de questions, et afin de justifier les résultats obtenus de traitement de données quantitatives et ce à l'aide d'un guide d'entretien.

2. Méthode et instrument de mesure

Dans le but de démontrer l'impact de l'absentéisme sur le fonctionnement de l'entreprise algérienne, nous avons jugé nécessaire de procéder à une collecte de données par :

2.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire représente la première source de notre travail de recherche, à travers l'exploitation des ouvrages, des articles, des recherches antérieures et mémoires de fin de cycle, internet et documents interne de l'entreprise.

2.2 La pré-enquête

Une phase très importante dans toute recherche cette période nous a permis de :

- ✓ Découvrir le terrain et le fonctionnement de l'entreprise
- ✓ Familiariser avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance
- ✓ Recueillir les informations afin de choisir les techniques adéquates pour notre enquête.
- ✓ Cerner notre thème et formuler les hypothèses.

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

2.3 Analyse quantitative

Il s'agit de traitement de données quantitatives disponible collecté de la base de données de la gestion de personnel ;

Pour cette enquête, nous n'avons pas jugé utile de concevoir et de faire circuler un questionnaire, car l'entretien avec des personnes bien ciblées ayant des positions hiérarchiques et des avis divergents a apporté une grande richesse de données.

Toutefois, n'est pas envisageable de traiter l'absentéisme sans évoquer de chiffres. En effet, ce phénomène est mesurable.

Concrètement, les éléments quantitatifs correspondent aux informations chiffrées qui sont collectées de « la base de données de la gestion du personnel exercice 2018 ».

Ces données collectées on les a traitées à l'aide de « Microsoft Office Excel 2007 » qui nous a permis de faire sortir des tableaux et graphiques significatifs.

2.4 Enquête qualitative

Nous avons procédé à des entretiens individuels à l'aide d'un guide d'entretien avec 10 employés de la direction des ressources humaines où se déroule notre stage pratique.

Nous avons opté pour un entretien semi-directif où on trouve une certaine liberté dans un cadre relativement objectif.

Les questions du guide d'entretien porteront essentiellement sur :

- Ñ la motivation et l'implication au travail : cette rubrique contient six questions a travers lesquelles on cherche à comprendre le degré de motivation de l'employé, les efforts de l'entreprise à le faire impliquer ainsi que son engagement ;
- Ñ les conditions de travail au sein de l'entreprise : à travers cette rubrique qui comprend quatre questions on veut savoir si les conditions de travail sont favorables et aident au bon fonctionnement des tâches quotidiennes des employés ;
- Ñ le climat social dans l'entreprise : cette rubrique est composée de trois questions portant sur la nature des relations entre les collaborateurs et la communication au sein de l'entreprise.
- Ñ l'absentéisme au sein de l'entreprise en général et à la direction générale en particulier : cette dernière rubrique qui constitue le vif de notre sujet contient six

questions à travers lesquelles on cherche à savoir la fréquence des absences, la nature, les causes, les conséquences et enfin les recommandations de nos enquêtés.

3. Choix de l'échantillon

La société est composée de 830 travailleurs. Pour bien mener notre étude, on a choisi de travailler seulement avec ceux de la direction générale qui est composé de 215 employés soit 25% de l'effectif total (notre population d'étude), et cela pour la disponibilité de l'information et sa fiabilité à ce niveau.

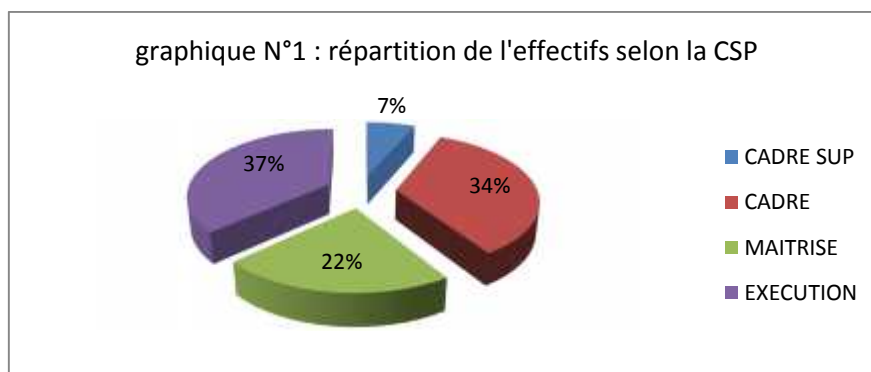
3.1 Pour le traitement des données quantitatives

On a collecté les informations concernant l'ensemble des employés de la direction générale soit 215 employés, les tableaux suivant représente l'effectif selon ses différentes caractéristiques (le genre, la catégorie socioprofessionnelle, l'âge et l'ancienneté)

Tableau N°2 : Tableau représentatif de l'effectif de la direction générale

EFFECTIF	FEMME	%	HOMME	%	TOTAL	%
CADRE SUPERIEUR	6	3%	8	4%	14	7%
CADRE	30	14%	44	20%	74	34%
MAITRISE	16	7%	32	15%	48	22%
EXECUTION	9	4%	70	33%	79	37%
TOTAL	61	28%	154	72%	215	100%

Source : Elaboré par nous même à partir de fichier du personnel de l'entreprise



Source : Elaboré par nous même

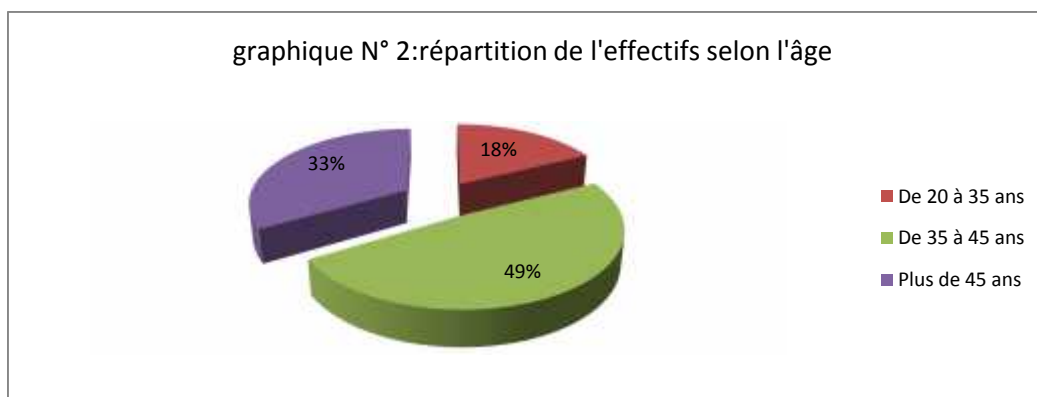
L'effectif se compose dans sa majorité d'une catégorie socioprofessionnelle des cadres soit 40% de l'effectif

La majorité de l'effectif est masculin soit 72%, l'effectif féminin représente 28%.

Tableau N° 3 : répartition de l'effectif selon l'âge

Age	nombre	Fréquence
De 20 à 35 ans	38	17.67%
De 35 à 45 ans	105	48.84%
Plus de 45 ans	72	33.49%
total	215	100%

Source : Elaboré par nous même à partir de fichier du personnel de l'entreprise



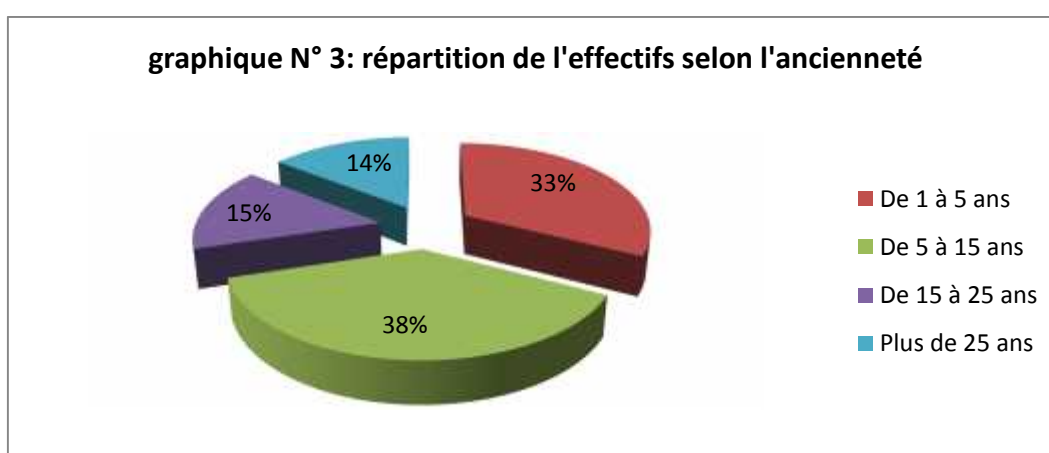
Source : Elaboré par nous même

La majorité des employés sont des jeunes, environ 70% de l'effectif ont moins de 45 ans, 30% seulement qui ont plus de 45 ans

Tableau 4 : répartition de l'effectif selon l'ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté	Nombre	Fréquence
De 1 à 5 ans	70	32.56%
De 5 à 15 ans	81	37.67%
De 15 à 25 ans	33	15.35%
Plus de 25 ans	31	14.42%
Total	215	100%

Source : élaboré par nous même à partir de fichier du personnel de l'entreprise



Source : élaboré par nous même

On remarque que 67% de l'effectif ont une ancienneté de plus de 5 ans donc on peut dire que la plupart sont en mi-carrière, le reste de l'effectif (soit 33%) sont en phase d'intégration.

3.2 Pour les entretiens

Tableau n°5 représentation des employés interviewés

L'Interviewée	sexe	âge	Situation familiale	Catégorie socioprofessionnelle	Poste	Situation de travail	Ancienneté
1	HOMME	47	marié	cadre	Cadre administrative à la DRHO	permanant	3ans
2	FEMME	51	mariée	Cadre supérieur	Chef de département développement des RH	permanant	28ans (7ans à l'entreprise EI)
3	HOMME	43	marié	cadre	Chef de service formation et emploi	permanant	8ans
4	FEMME	41	mariée	maitrise	Attaché d'administration service PAIE	permanant	9ans
5	HOMME	40	marié	cadre	Chef de service GPEC	permanant	6ans à EI
6	FEMME	32	mariée	cadre	Chef de section personnel	Contractuel	3ans
7	HOMME	51	marié	maitrise	Chef de section	permanant	33 ans
8	HOMME	41	célibataire	cadre	Cadre chargé suivi de formation	permanant	5 ans
9	HOMME	49	marié	Cadre moyen	Chef de section social	Permanant	27ans
10	FEMME	31	mariée	cadre	Cadre chargé d'étude et de synthèse	permanant	2ans

Source : Elaboré par nous même à partir des informations recueillies auprès de nos enquêtés

4. Déroulement de l'enquête

L'enquête du terrain s'est déroulée au niveau de la direction générale de l'entreprise EI durant une période de (03) mois.

Notre enquête qualitative « les entretiens » avec les dix employés de l'entreprise est déroulée en 5 jours (du 21 au 25 avril 2019) ; la durée en moyenne de chaque entretien est de 30 à 45 minutes. La collecte des informations auprès de nos enquêtés s'est faite par la prise de notes (transcription manuelle).

5. Les difficultés rencontrées

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confrontée à des difficultés d'ordres différents, en effet, nous avons rencontrés plusieurs obstacles parmi lesquels, nous citerons :

-) l'insuffisance des ressources bibliographiques concernant notre thème de recherche au niveau de la bibliothèque de notre école qui traite ce phénomène de façon intégral ;
-) la difficulté d'effectuer des enquêtes pour cibler notre population d'étude à cause de la sensibilité de notre thème de recherche pour les responsables de l'entreprise.
-) la difficulté d'expression des interviewés de leurs propres idées.

CHAPITRE IV:PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

1. Généralités sur L'absentéisme au sein de l'entreprise Electro-industrie

Comme toute organisation quelque soit sa nature et sa taille, Electro-industrie a prévu, dans son règlement intérieur et sa convention collective, des chapitres pour bien expliquer les absences selon leurs types et natures, et les suites réservées à l'absence.

De ce fait, les travailleurs sont tenus de se conformer aux règles d'assiduité dans l'entreprise, notamment le respect des horaires de travail et la procédure applicable en matière d'absence.

La présence sur les lieux du travail est constatée par le pointage auquel sont soumis l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, à l'exception des cadres dirigeants.

L'arrivée sur les lieux de travail après les horaires réglementaires ou l'absence au poste de travail sans autorisation, expose son auteur aux conséquences de la procédure applicable en la matière.

Le directeur (central ou d'unité) doit contrôler la présence de ses subordonnées et proposer des sanctions à l'encontre des agents défaillants.

1.1 Les types d'absentéisme

Outre les cas cités précédemment dans la revue dédié à la littérature, on distingue d'autres types d'absentéisme (article 19 à 30 du règlement intérieur) dont notamment:

a. Les retards

L'arrivée sur les lieux de travail après les horaires réglementaires de travail constitue un retard ; un abattement maximal de trente (30) minutes sur les horaires est toléré par l'entreprise, avec défalcation systématique d'une (1) heure sur le salaire.

Au-delà de trente minutes de retard, le travailleur concerné ne peut être autorisé à rentrer pour rejoindre son poste de travail sans un justificatif dûment établi par un service public et le travailleur ainsi renvoyé se trouve en situation d'absence irrégulière.

Le travailleur cumulant plus de 2 heures de retard dans le mois s'expose à des sanctions disciplinaires telles que prévues dans le règlement intérieur.

b. *Congés spéciaux rémunérés (statutaires)*

L'entreprise accorde aux travailleurs des absences autorisées rémunérées dans des occasions spéciales.

- Mariage du travailleur (3 jours) ;
- Mariage d'un enfant du travailleur (3 jours)
- Décès de l'un des parents du travailleur (5jours) ;
- Circoncision d'un enfant du travailleur (3jours) ;
- Décès du frère ou de la sœur du travailleur (4jours) ;
- Décès du frère ou de la sœur du conjoint (3jours) ;
- Décès de l'enfant du travailleur (5jours) ;
- Décès des autres descendants du travailleur ou du conjoint (3jours) ;
- Un jour ouvrable chaque mois pour la femme enceinte à compter du 3^{ème} mois de la constatation de grossesse;
- Les femmes travailleuses allaitant disposent a compter de la naissance de leur enfant de deux heures d'absences spéciales rémunérées par jour pendant les six premiers mois et une heure par jour pendant les six mois qui suivent, sans possibilité de cumul des heures.

c. *Absences autorisées non rémunérées*

Le travailleur peut en cas de nécessité, être autorisé à bénéficier d'une absence autorisée non rémunérée dans deux cas :

- **Bon de sortie pour toute la journée** : Le travailleur qui a un besoin impérieux de s'absenter peut, lorsque les nécessités de service le permettent, bénéficier d'une absence régulière non rémunérée. Un bon de sortie est établi au profit du demandeur la veille pour la journée entière du lendemain. L'autorisation est signée par le directeur central ou d'unité.
- **Bon de sortie pendant les heures de travail** : durant les horaires de travail, un travailleur peut être amené à demander une autorisation de sortie pour raisons personnelles, qui peut ou non lui être accordée selon les nécessités de service et le motif de sortie invoqué. Pour être autorisé, le travailleur doit être muni d'un bon de sortie dûment signé par son chef de service ; une copie de cette autorisation est déposée au centre d'entrée principale.

Dans les deux cas les copies des autorisations doivent parvenir à la structure chargée de la gestion du personnel pour comptabiliser ou défalquer les heures d'absences au poste de travail et justifier la régularité de la sortie.

d. Accident de travail et maladie professionnelle

En cas d'accident ou maladie du travail, le travailleur bénéficie d'un congé jusqu'à guérison complète.

La durée de ce congé est fixée par un médecin habilité, la reprise du travail n'a lieu qu'après accord du médecin.

Le travailleur porté absent pour accident de travail ou maladie professionnelle, est indemnisé par la CNAS sauf pour le premier jour qui est pris en charge par l'entreprise.

e. Absence pour récupération

Les travailleurs qui effectuent un travail posté, un jour férié ou un week-end ont droit à un congé de récupération ; au même titre que les agents ayant effectué la permanence ou des heures supplémentaires.

f. Absences conventionnelles

Il s'agit de :

- Journées non travaillées sur décision de l'employeur lorsque cette journée est entre 2 jours de repos normaux ou fériés ;
- Rupture significative de matière ;
- Intempéries ;
- Dégâts causés aux équipements et ne permettant pas la reprise de travail ;
- Cas de forces majeures

g. Mise en disponibilité

La mise en disponibilité correspond à une suspension de la relation de travail égale ou supérieure à 3 mois sans qu'elle puisse excéder 1 an.

Elle peut, à titre exceptionnel, si les nécessités de service le permettent et après accord de l'employeur, faire l'objet d'une prolongation maximale de même durée.

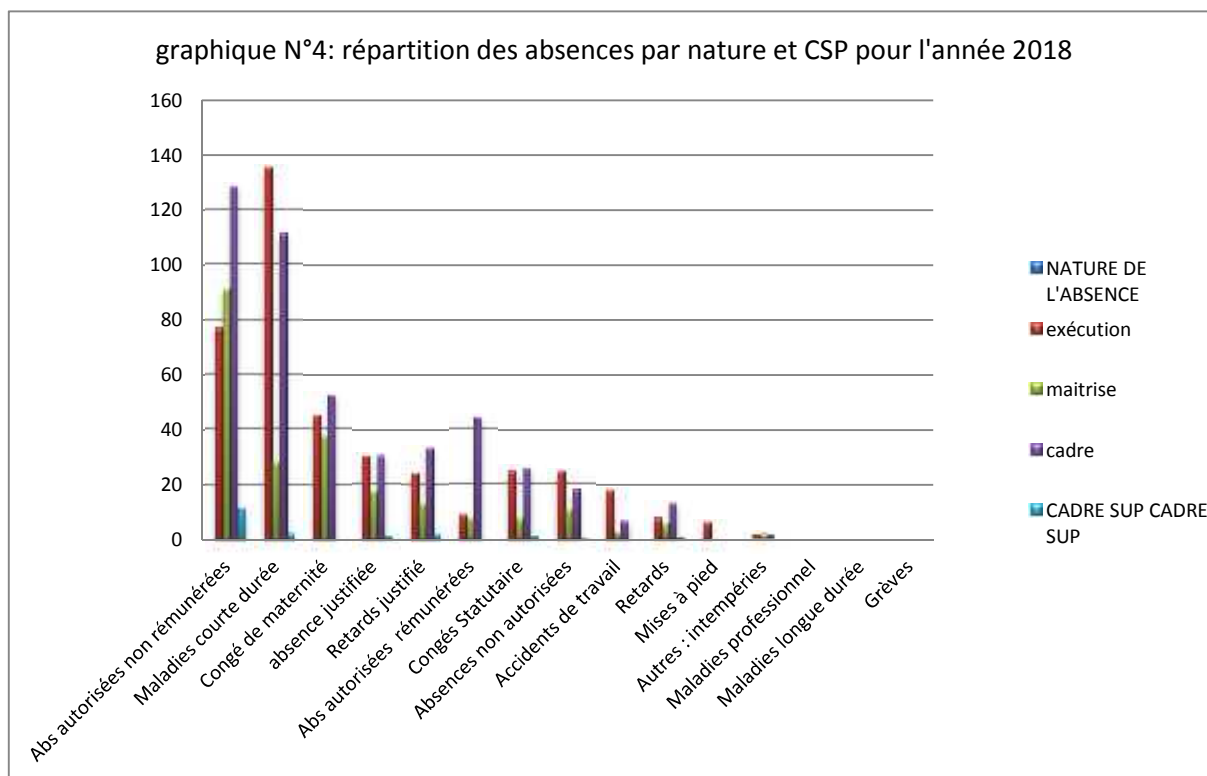
2. Les Résultats d'exploitation des données quantitatives de l'entreprise

2.1 Absentéisme de l'effectif de la direction générale de l'entreprise Electro-industries durant l'année 2018

Tableau n° 6: répartition des absences par nature et catégorie socioprofessionnelle (CSP)
pour l'année 2018

NATURE DE L'ABSENCE	EXECUTI ON	MAITRI SE	CADRE APPLIC	CADRE SUP	TOTAL DES absences	Total en %
Accidents de travail	424:00:00	72:00:00	160:00:00		656:00:00	2.42 %
Maladies courte durée	3248:00:0 0	680:00:0 0	2672:00:00	456:00:00	6656:00:00	26.06 %
Congé de maternité	1080:00:0 0	904:00:0 0	1264:00:00	–	3248:00:00	12%
Congés Statutaire	592:00:00	184:00:0 0	624:00:00	24:00:00	1424:00:00	5.26 %
Abs autorisées non rémunérées	1846:28:0 0	2185:37: 00	3086:33:00	277:47:00	7396:25:00	27.32 %
Abs autorisées rémunérées	218:01:00	188:44:0 0	1065:13:00	–	1471:58:00	5.44 %
absence justifiée	722:59:00	419:55:0 0	727:30:00	32:00:00	1902:24:00	7.03 %
Retards	187:01:00	138:52:0 0	308:08:00	18:18	652:19:00	2.41 %
Retards justifié	578:26:00	303:45:0 0	790:31:00	46:41:00	1719:23:00	6.35 %
Absences non autorisées	591:42:00	258:00:0 0	436:00:00	08:00	1293:42:00	4.78 %
Autres : intempéries	32:00:00	48:00:00	32:00:00	–	112:00:00	0.41 %
Mises à pied	144:00:00	–	–	–	144:00:00	0.53 %
TOTAL DES HEURES PERDUES	9664:37:0 0	5382:53: 00	11165:55:00	862:46:00	27076:09:00	100%

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous même

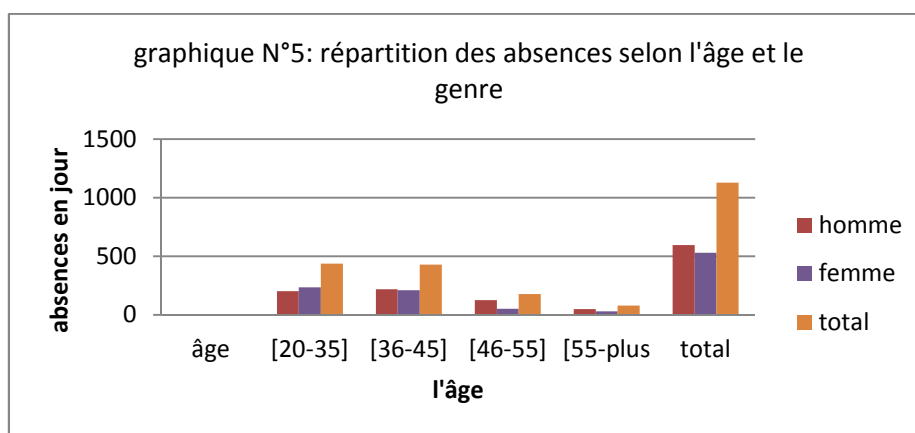
Le graphique ci-dessus montre que la majorité des absences sont constituées de cas autorisés non rémunérés, pour lequel on constate que les cadres s'absentent plus que les autres ; suivi par les congés de maladies de courte durée. Pour ce deuxième type, on remarque que ce sont les agents d'exécution qui s'absentent le plus.

2.2 L'influence de l'âge et du genre sur les absences

Tableau7 : représentation des absences selon l'âge et le genre

âge	femme		homme		total	
	effectifs	heures perdues	effectifs	heures perdues	effectifs	heures perdues
[20-35]	19	5669:03:00	32	4876:56:00	51	10545:59:00
[36-45]	30	5066:52:00	68	5240:35:00	99	10307:27:00
[46-55]	9	1248:54:00	49	3019:11:00	58	4268:05:00
[55-plus]	3	765:26:00	5	1189:12:00	7	1954:38:00
total	61	12750:15:00	154	14325:54:00	215	27076:09:00

Source : élaboré par nous même



Source : Elaboré par nous même

D'après le graphique de répartition des absences selon l'âge et le genre on constate que :

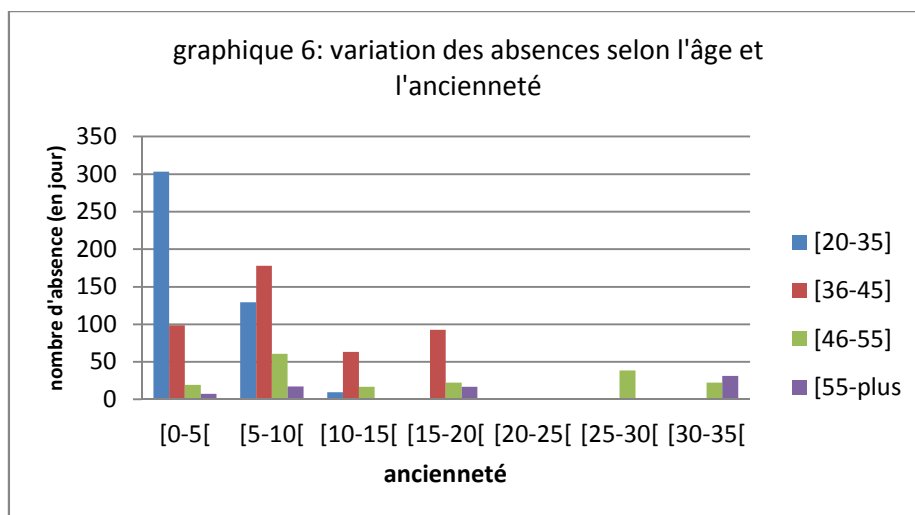
- ✓ plus on avance dans l'âge, les absences diminuent; donc ce sont les jeunes qui s'absentent le plus ;
- ✓ entre 20 et 35 ans les femmes sont moins présentes que les hommes ;
- ✓ entre 35 et 45 ans les hommes et les femmes ont une même proportion d'absence.

2.3 L'influence de l'âge et de l'ancienneté sur les absences

Tableau n°8 : représentation des heures d'absences selon l'âge et l'ancienneté

Age					
Ancienneté	[20-35]	[36-45]	[46-55]	[55-plus]	total
[0-5[7273:16:42	2362:50:42	467:12:42	182:59:00	10286:19:06
[5-10[3102:36:00	4266:58:00	1461:06:00	416:59:00	9247:39:00
[10-15[13:29	1516:34:00	407:41:00	00:00	2153:44:00
[15-20[00:00	2221:16:00	539:39:00	408:34:00	3169:29:00
[20-25[00:00	00:00	00:00	00:00	0:00:00
[25-30[00:00	00:00	930:20:00	00:00	930:20:00
[30-35[00:00	00:00	537:48:00	750:50:00	1288:38:00
total	10605:21:42	10367:38:42	4343:46:42	1759:22:00	27076:09:00

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous même

D'après le graphique d'ancienneté on constate que la catégorie qui s'absente le plus est celle comprise entre 0 et 10 ans.

En général, on constate que les employés les plus âgés s'absentent moins que les employés jeunes. On remarque aussi que l'ancienneté et l'âge avancent en parallèle, c'est-à-dire que plus l'employé avance dans l'âge et dans l'ancienneté, les absences diminuent. Par

conséquent on conclut que les plus âgés sont habitués à la nature de travail, et que ces derniers travaillent plus pour bien gérer leurs carrières.

2.4 Le taux d'absentéisme

Parmi les instruments de mesure de l'absentéisme, le taux d'absentéisme est un ratio que l'on peut exprimer comme suit :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{nt} \quad \text{a'he} \quad \text{a'a} \quad \text{p} \quad \text{nt u} \quad \text{pér} \quad \text{x}}{\text{nt} \quad \text{a'he} \quad \text{théo} \quad \text{p} \quad \text{li} \quad \text{mêm} \quad \text{pér} \quad \text{x}}$$

Un taux normal d'absentéisme n'existe pas, c'est à chaque entreprise de fixer son seuil critique.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a fixé un taux de 7%, au-delà duquel la situation est jugée critique, car un taux élevé d'absentéisme entraîne des problèmes au sein de l'entreprise et aboutit au dysfonctionnement, notamment une baisse de la productivité et de la rentabilité.

Afin de calculer le taux d'absentéisme annuel, on doit d'abord calculer le nombre d'heures théoriques (heures prévues) par l'application de la formule suivante :

$$\text{Heures théoriques} = \text{nombre d'effectifs} \times (8\text{h (par jour)}) \times \text{nombre de jours ouvrables (22j)} \times 12(\text{mois})$$

Ensuite, on calcule le taux d'absentéisme par l'application de la formule ci-dessous :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \text{heures d'absences} / \text{heures théoriques} \times 100$$

Calcul du taux d'absentéisme de l'entreprise pour l'année 2018 :

$$\text{Heures théoriques} = 215 \times (8\text{h} \times 22\text{j} \times 12\text{m})$$

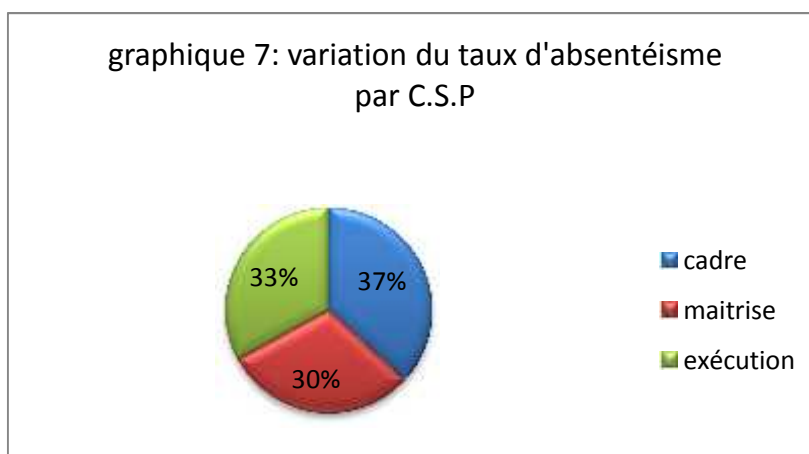
$$\text{Heures théoriques} = 454080 \text{ h}$$

$$\text{Taux d'absentéisme} = 6\%$$

Tableau n° 9 : représentation du taux d'absentéisme selon la catégorie socioprofessionnelle

C.S.P	effectifs	heure théorique	heures ABS	heures travail	objectif %	taux ABS	Variation
cadre sup	14	29568,00	862.46	29105,54	7%	3%	-4%
cadre	74	156288,00	11165,55	145122,45	7%	7,14%	0,14%
Agent de maîtrise	48	101376,00	5382,53	95993,47	7%	5,31%	-1,69%
Agent d'exécution	79	166848,00	9664,37	157183,63	7%	5,79%	-1,21%
total	215	454080,00	27076.09	427003,89	7%	6%	-1%

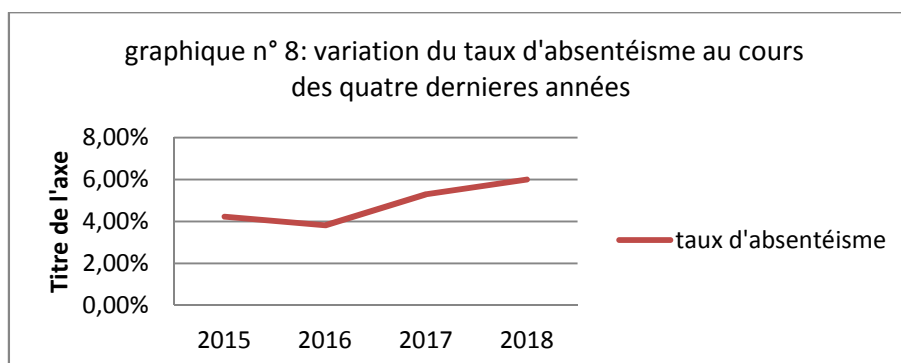
Source : élaboré par nous même



Source élaboré par nous même

Le tableau et le graphique ci-dessus confirme ce qu'on a constaté auparavant, la catégorie des cadres s'absentent plus, d'ailleurs cette dernière dépasse le seuil fixé (7%).

2.5 Evolution du taux d'absentéisme de l'entreprise



Source : élaboré par nous même

La représentation graphique démontre clairement la tendance croissante de l'absentéisme.

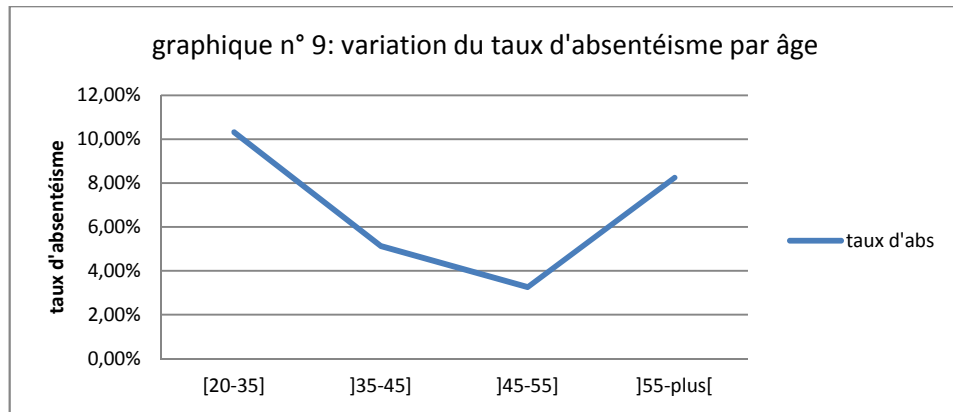
En 2015 la direction générale de l'entreprise Electro-industries enregistre un taux d'absentéisme de 4.23%, contre 3.82% en 2016. Malheureusement, ce taux a connu un rythme ascendant en passant de 5.30% en 2017 à 6% en 2018.

2.6 Variation du taux d'absentéisme selon l'âge et l'ancienneté

Tableau n°10 : représentatif de variation du taux d'absentéisme par âge pour l'année 2018

tranche d'âge	nb d'absence	heure d'abs	heure théorique	taux d'abs
[20-35]	51	11107,09	107712	10,35%
]35-45]	98	10587,82	206976	5,12%
]45-55]	58	3987,81	122496	3,26%
]55-plus[8	1392,58	16896	8,24%
total	215	27075,3	454080	6,00%

Source : Elaboré par nous même



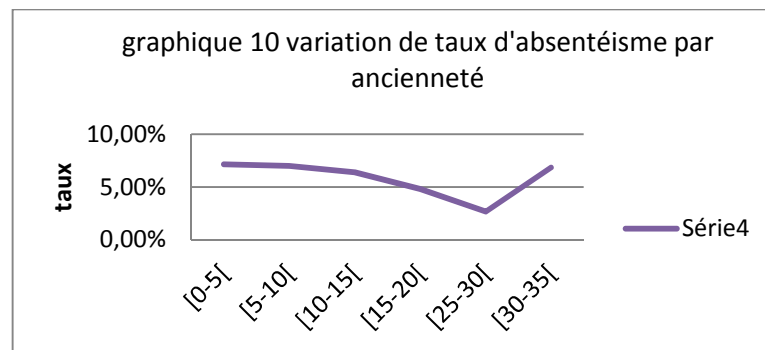
Source : Elaboré par nous même

D'après ce graphique de variation du taux d'absentéisme selon l'âge, on remarque que le taux d'absentéisme est trop élevé chez les jeunes entre 20 et 35 ans. A partir de 35 ans le taux commence à baisser et ce jusqu'à l'âge de 55 ans où il reprend la hausse

Tableau n°11 : variation de taux d'absentéisme par ancienneté

ancienneté	nb d'abs	total d'heures d'absences	Heures théoriques	taux d'abs
[0-5[70	10404,57	145728	7.14%
[5-10[66	9757,44	139392	7.00%
[10-15[15	2021,18	31680	6,38%
[15-20[33	3345,46	69696	4,80%
[25-30[23	1282,15	48576	2,64%
[30-35[8	1298,4	19008	6.83%
total	215	27076,09	454080	6.00%

Source : Elaboré par nous même



Source : Elaboré par nous même

D'après le graphique de variation du taux d'absentéisme par ancienneté, on déduit que le taux est plus ou moins élevé entre 0 et 15ans, ce dernier diminue entre 15 et 30 ans et reprend la hausse au-delà de 30 ans d'ancienneté.

Le traitement et l'Analyse des données chiffrés de l'entreprise nous ont permis de mettre en évidence les types d'absentéisme qui domine dans l'entreprise.

Les principaux résultats dégagés des tableaux et graphiques

1. La répartition du volume d'absence durant l'exercice 2018, selon le rapport entre la CSP du personnel et le motif d'absence chez Electro-industrie contredit toutes les théories y afférentes qui considèrent que l'absentéisme s'accroît en passant de la catégorie cadre à la catégorie exécution. Mais c'est plutôt l'inverse, notre enquête montre que plus on monte l'échelle hiérarchique, plus les employés s'absentent.
2. La répartition des absences selon l'âge et le genre durant l'année 2018 confirme la théorie selon laquelle le genre influe sur l'absentéisme. Effectivement au sein de l'entreprise, les femmes ont une part d'absences importante du fait des congés de maternité, des arrêts de maladie et de la situation familiale.
3. Pour mieux comprendre les résultats obtenus de la répartition du nombre d'absence par tranche d'âge (graphique n°6 et graphique n° 9) qui ne répondent pas aux différentes théories traitant cette incidence d'âge, il est nécessaire de prendre en considération les deux facteurs suivants liés à l'âge :

3.1 Les facteurs organisationnels qui sont constitués des paramètres suivants :

- Ñ *La politique de rajeunissement* adopté par Electro industrie a pour objectif de remplacer le personnel âgé par un personnel plus jeune, au moyen de mesures initiatives, et ce par l'encouragement des séniors au départ volontaire indemnisé, retraite anticipée et le recrutement des jeunes.
- Ñ *La politique de confirmation* des contractuels qui se fait généralement chaque 3ans ; ce qui offre aux employés une certaine stabilité de l'emploi; (après 2 à 3 CDD l'employé est confirmé dans son poste.
- Ñ la répartition de l'effectif selon l'âge : On remarque que la tranche d'âge (20 à 45 ans) représente 70% de l'effectif d'Electro-Industries (et ce grâce à la politique de rajeunissement).

Ces points précédents expliquent le volume important d'absence de cette tranche d'âge.

3.2 Facteurs individuels :

- Ñ Les raisons sociales qui peuvent être imputées aux employés de la tranche (20 - 45 ans) notamment le mariage, les naissances et les obligations familiales.
- Ñ Le cycle de vie de l'employé : Les stades de vie de l'employé influencent sur son rendement, d'où ils peuvent être un facteur explicatif de l'absentéisme.

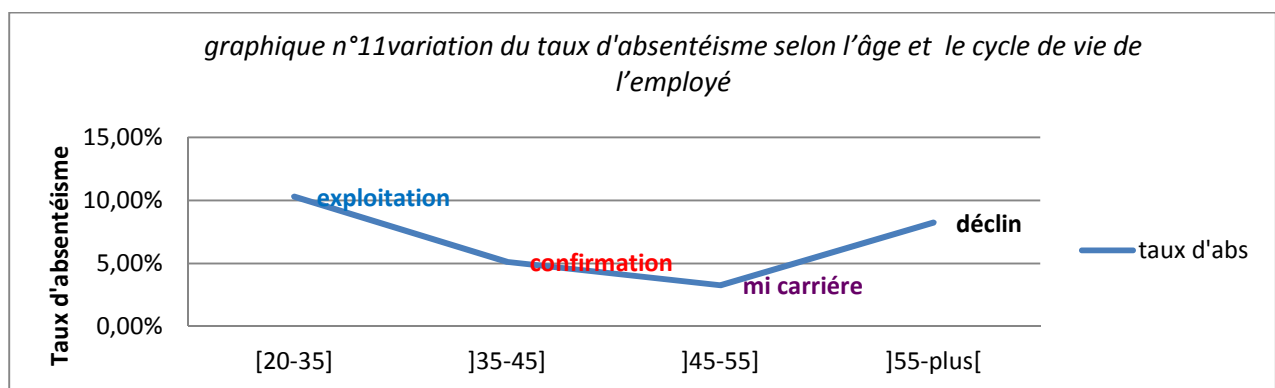
D'après *Schein (1971)* L'employé dans sa vie professionnelle passe par un cycle de vie (stade de vie) qui est défini comme le rendement de l'employé selon l'âge ; (*BEAUCHAMP, 1993*) ; Ce cycle de vie contient quatre phases principales :

1. *L'exploitation* : correspond à la première expérience de l'employé dans le milieu de travail, dans cette phase rien n'est défini pour lui. L'employé se retrouve isolé et démotivé (taux d'absentéisme élevé)
2. *La confirmation (établissement)* : dans cette phase l'employé est engagé dans son travail, il commence à s'adapter et sa performance augmente, c'est là où l'employé trace son chemin de progression (on constate une diminution du taux d'absentéisme)
3. *Mi-carrière* : dans cette phase l'employé possède une certaine expérience et ancienneté, chose qui lui permet de dresser un véritable bilan de sa carrière (bien gérer sa carrière)

4. *Déclin* : dans cette phase l'employé se rapproche de son départ en retraite, dans ce cas deux scénarios sont possibles :

- Ñ Le retrait psychologique et physique de la vie professionnelle, le désengagement, le vieillissement, dégradation de l'état de santé...
- Ñ L'employé est aussi performant, il est toujours engagé et motivé à travailler

Ces quatre phases du cycle de vie sont projetées sur la courbe de variation du taux d'absentéisme ci-dessous :



Source : conception libre

4. Afin d'appréhender notre recherche et confirmer notre point d'analyse précédent on a élaboré les tableaux et (les représentations graphiques n°6 et n°10) de la « répartition de volume d'absence par ancienneté », les résultats obtenus confirment notre analyse et démontrent que les jeunes employés bénéficiant d'une certaine stabilité de leurs emplois (permanent) grâce à la politique de confirmation adoptée par l'entreprise, représentent un effectif qui s'absente le plus.

3. Les résultats obtenus de l'analyse des entretiens.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons mené des entretiens semi directifs avec dix employés de la direction générale à l'aide d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborées en fonction des hypothèses.

Pour l'analyse des résultats collectés auprès de nos enquêtés nous avons procédé à une analyse par thématique.

❖ Rubrique n°1 : Motivation et implication.

Pour mesurer le degré de motivation de nos enquêtés nous nous sommes basé sur la rémunération et le style de leadership.

1. La rémunération

Nous avons commencé nos entretiens par poser, à l'ensemble de nos enquêtés, deux questions sur la rémunération, l'une portant sur la motivation des salariés par leurs salaires et l'autre sur ce que pensent les employés de leurs grille de salaire.

D'après les réponses collectées auprès de nos enquêtés, nous avons remarqué que 8/10 estiment que la rémunération joue un rôle important dans la motivation contre 2/10 seulement qui ont répondu par « pas vraiment » estimant qu'il y a d'autres facteurs motivants, notamment les mouvements de carrière (les promotions et l'avancement).

Pour la grille de salaire, 6/10 des enquêtés ont répondu par non et estiment qu'elle n'est pas vraiment attractive contre 4/10 seulement qui la jugent acceptable.

Il ressort ainsi que la rémunération est le facteur majeur de motivation, et que la grille de salaire de l'entreprise n'est pas vraiment attrayante.

Exemple de réponses

Cas n°2 déclare que : « ... la rémunération n'est pas toujours un facteur majeur de motivation car on peut être bien payé mais pas forcément motivé. D'autres éléments peuvent jouer sur la motivation dont notamment les promotions, la reconnaissance...etc. Pour la grille de salaire je pense qu'elle est acceptable car il ne faut pas oublier qu'on est dans une entreprise publique ! »

Cas n°3 atteste que : *« on travaille tous pour un profit donc si je dis que la rémunération ne motive pas, je mens ! Pour la grille de salaire je pense qu'il faut la revoir parce qu'elle n'est pas intéressante, d'ailleurs moi personnellement en tant que père de famille mon salaire ne me permet même pas de satisfaire tous les besoins nécessaires »*

Cas n°9 ce dernier confirme que : *« La rémunération est le facteur majeur qui motive un employé, certes il existe d'autres facteurs qui le motivent tels que l'ambiance au travail, les avantages sociaux, les promotions..., mais ce qu'est sur c'est que plus le salaire et les primes sont intéressants plus on est motivé. Concernant la grille de salaire si on la compare aux autres secteurs, à d'autre grandes entreprises, on constate qu'elle n'est pas vraiment attirante »*

2. Style de leadership

Après la rémunération nous avons discuté avec nos interlocuteurs les questions relatives au style de leadership. Cette rubrique comprend trois thématiques à travers lesquelles on cherche à savoir si le style de leadership influe sur la motivation des employés

✓ **Esprit d'équipe et ambiance au travail**

6/10 des réponses de nos interrogés montrent qu'il ya une bonne ambiance d'équipe, 4/10 ont répondu que l'ambiance au travail est acceptable.

A travers les réponses des enquêtés on constate que l'ambiance au travail est plus ou moins bonne.

Témoignage des enquêtés :

Cas n°4 : *« On n'effectue pas vraiment un travail d'équipe, mais bon on peut dire que l'ambiance au travail est acceptable »*

Cas n°2 : *« Lors d'un travail d'équipe, je vois qu'il ya une bonne ambiance et qu'on arrive toujours à l'atteinte des objectifs fixés »*

Cas n°3 : *« Au sein de mon service, je vois qu'il ya une bonne ambiance entre mes collaborateurs »*

✓ **Responsabilité et autonomie**

D'après les réponses des enquêtés sur les questions portant sur la responsabilité et l'autonomie on a abouti à ce qui suit :

A. Pour la responsabilité :

- ✓ 4/10 ont répondu que leurs postes de travail sont déjà des postes de responsabilité (chef de département, chef de service, chef de section)
- ✓ 4/10 ont répondu que la hiérarchie leur confie des tâches supplémentaires de responsabilité.
- ✓ 2/10 ont affirmé qu'on ne leur confie jamais de tâches de responsabilité.

B. Pour l'autonomie :

- ✓ 4/10 ont répondu qu'ils possèdent une autonomie lors de l'exercice de leur fonction ;
- ✓ 6/10 ont affirmé qu'ils ne sont pas vraiment indépendants.

On constate que la hiérarchie ne confie pas des tâches de responsabilité pour toutes les catégories. Ces tâches sont limitées aux cadres seulement.

On déduit également que les employés ne sont pas vraiment indépendants lors de l'exercice de leurs tâches.

Les affirmations des interlocuteurs :

Cas n°5 «*En tant que chef de service mon poste constitue un cumul de responsabilités, ...lors de l'exercice de mon travail il y a des tâches pour lesquelles je dispose de toute autonomie mais pour d'autres, il faut d'abord avoir l'accord et l'avis de mon supérieur* »

Cas n°4 «*non, la hiérarchie ne me confie pas des tâches de responsabilité* »

Cas n°10 «*Parfois la hiérarchie me charge de tâches supplémentaires de responsabilité, généralement des travaux de fin d'année, inventaires..., et j'arrive à bien assurer ces tâches* ». «*S'agissant de l'autonomie, elle demeure relative en fonction de la qualité de la mission. Elle est quasi-totale pour l'exercice des tâches quotidiennes, mais en ce qui concerne les tâches supplémentaires ou les nouvelles tâches, j'exécute les ordres à la lettre* »

Ñ Participation à la prise de décision

A travers les réponses de nos enquêtés sur la question de prise de décision, on remarque que :

- ✓ 6/10 ont répondu par « non » ;
- ✓ 3/10 ont répondu par « parfois » ;
- ✓ 1/10 a répondu par « oui ».

Par conséquent, on constate que la majorité des employés ne participent pas à la prise de décision, et que cette dernière se fait seulement par le sommet de la hiérarchie.

Nos enquêtés déclarent :

Cas n°2«*En tant que cadre supérieur, je participe aux réunions de prise de décision lorsque le sujet concerne mon département, mais le dernier mot revient toujours aux cadres dirigeants* »

Cas n°4«*Non, je n'ai jamais participé à la prise de décision* »

Cas n°9 :«*Au sein de notre entreprise, la prise de décision se fait seulement par les supérieures hiérarchiques, personnellement j'ai plus de 20 ans d'expérience à l'entreprise et je n'ai jamais participé à la prise de décision ou exprimer mes opinions* »

L'implication.

Pour **juger l'implication et l'engagement** de nos enquêtés, on leur a demandé s'ils sont disposés à faire face aux situations d'urgence (crise, conflit, surcharge de travail) ?

D'après les réponses, on constate que :

- ✓ 5/10 s'engagent à s'impliquer dans toutes situations auxquelles l'entreprise se trouve confronté ;
- ✓ 3/10 s'engagent à s'impliquer mais sous condition ;
- ✓ 2/10 ont répondu par non.

Suite à ces réponse, on déduit que la plupart des travailleurs s'impliquent sont plus ou moins.

Exemple de réponses

Certains enquêtés ont répondu par « *oui, bien sur* » d'autres ils ont dit « *oui, mais dans un climat de travail favorable* », « *dans le cadre des taches liées à mon poste de travail* ». D'autres ont dit « *pas vraiment car les managers doivent prévenir ce genre de situations* »

Conclusion de la première rubrique

A travers les entretiens que nous avons mené avec les dix employés de la direction générale, nous avons constaté que :

- ✓ la rémunération constitue un facteur majeur de motivation ;
- ✓ les employés sont moyennement satisfaits de leur salaire ;
- ✓ l'absence de promotions peut influencer sur la motivation de l'employé ;
- ✓ le style de leadership est complexe car l'entreprise adopte généralement deux styles:
 1. le leadership directif où les responsables sont les seuls à donner les instructions, à organiser, à planifier et à contrôler. Ils sont aussi seuls à prendre la décision ;
 2. le leadership persuasif où le rôle des responsables est de mobiliser les équipes, donner des instructions, expliquer et préciser les raisons de leurs choix.

Ce constat nous amène à déduire que les personnels de la direction générale d'EI ne sont pas vraiment motivés.

❖ Rubrique n°2 : conditions de travail.

À travers cette rubrique qui comprend trois questions, on cherche à savoir si les conditions de travail sont favorables et aident au bon accomplissement des tâches quotidiennes par les employés.

Ñ **Lieux et outils de travail.**

8/10 des enquêtés ont déclaré que les lieux et les outils de travail sont acceptables, contre 2/10 seulement qui estiment que les conditions de travail ne sont pas confortables.

Témoignage des interlocuteurs :

Cas n°1 « *Pour moi, je pense que les lieux et les outils de travail ne sont pas tout à fait confortables, les bureaux, les chaises, les armoires ... sont un peu obsolètes* »

Cas n°2 « *Je pense qu'il faut refaire l'aménagement de l'immeuble* »

Cas n°5 « *Les lieux et les conditions de travail ne sont pas vraiment confortables, mais bon on peut dire qu'ils sont acceptables* »

Ñ **Contenu et charge de travail.**

La majorité de nos interrogés ont montré une certaine satisfaction à l'égard de leurs poste de travail, d'ailleurs 7/10 ont répondu qu'ils sont satisfaits du contenu de leurs travail, et 3/10 seulement se plaignent de la charge de travail.

Exemple de réponses

Cas n°6 « *Pour mon poste actuel, je le maîtrise très bien, le contenu est bien défini, même si il y a une certaine charge de travail, mais bon on arrive à gérer* »

Cas n°8 « *Oui pour mon poste actuel je suis vraiment satisfait, il n'y a pas vraiment une charge de travail, le contenu est abordable et maîtrisable* »

Cas n°10 « *je ne suis pas vraiment satisfaite de mon poste actuel, le contenu est un peu chargé, et même travailler avec des personnes est un peu difficile en plus de nos tâches de travail on doit gérer les différentes mentalités des employés* »

Ñ Clarté des tâches.

6/10 des interviewés ont affirmé que leurs tâches habituelles sont bien claires contre 4/10 qui estime que celles-ci ne le sont pas vraiment.

D'après nos interrogés chaque poste de travail dispose d'une fiche de poste décrivant la nature du travail, les tâches et le rôle de tout un chacun. Mais à cause des absences récurrentes des employés, une certaine anarchie semble s'instaurer provoquant du coup une surcharge de travail pour les travailleurs assidus et l'exécution de nouvelles tâches manquant de clarté.

Certaines de nos enquêtés :

Cas n°2 « *Ces derniers temps je pense que mes tâches et mon rôle n'est pas vraiment clair, car je me trouve occupée de plusieurs tâches supplémentaires* »

Cas n°4 « *Temps en temps en reçoit des tâches supplémentaires à accomplir, ces dernières sont un peu ambiguë* »

Cas n°8 : « *Mon rôle et mes tâche sont bien défini a la fiche de poste, donc pour moi tout est clair* »

Conclusion de la 2^{ème} rubrique

A travers les informations recueillies auprès de nos enquêtés nous avons constaté que :

- ✓ les conditions de travail au sein de l'entreprise même si elles ne sont pas idéales, elles n'entravent pas, pour autant, la bonne exécution du travail ;
- ✓ le contenu du travail est bien assimilable par les employés ;
- ✓ la surcharge de travail est due aux absences des collaborateurs.

❖ Rubrique n°3 : le climat social.

Cette rubrique est composée de trois questions portant sur la nature des relations entre les collaborateurs et la communication au sein de l'entreprise.

Ñ **Communication interne.**

La totalité des réponses indiquent que les employés sont insatisfaits de la communication interne au sein de l'entreprise.

Les enquêtés déclarent qu'au sein de l'entreprise, la communication interne est trop faible. Les canaux mis en place sont insuffisants, ce qui ouvre la voie à la communication informelle.

Les réponses des enquêtés attestent que la communication interne est insatisfaisante

Cas n°2 « *Je pense qu'il faut vraiment s'intéresser à la communication interne et revoir les canaux qui existent parce que cette dernière est insuffisante, d'ailleurs l'information circule difficilement, ce qui favorise la communication informelle* »

Cas n°7 « *Je reçois les informations, mais pas au bon moment* »

Cas n°6 « *il y a un manque de communication au sein de notre service, ce qui provoque parfois des conflits* »

Ñ **Relations interpersonnelles**

S'agissant de la qualité des relations avec les responsables, 3/10 ont répondu qu'ils n'entretiennent pas vraiment de bonnes relations avec leurs supérieurs, par contre 7/10 des réponses varient entre bonne et acceptable.

Concernant les relations entre collègues, la totalité estime qu'ils ont des bonnes relations entre eux.

Les affirmations liées à cet objet, montrent que les relations avec les collègues au travail sont bonnes et parfois même amicales, par contre les relations avec la hiérarchie directe, les supérieurs hiérarchiques sont juste acceptables.

Quelques passages de nos enquêtés :

Cas n°2 « Avec mes supérieurs les relations ne sont pas vraiment bonnes, si non avec mes subordonnés et mes collègues elles sont bonnes »

Cas n°3 « Mes relations sont bonnes avec mes collègues et mes supérieurs, je me sens à l'aise avec eux, et bien sûr cela peut être une raison de ma présence ou de mon absence »

Cas n°7 « Toutes mes relations au sein de l'entreprise sont bonnes »

Cas n°9 « Mes relations avec la hiérarchie directe sont bonnes, idem pour mes collègues, avec les supérieures je peux dire qu'elles sont acceptable »

Conclusion de la 3^{ème} rubrique

A travers les réponses de nos enquêtés, nous avons constaté que :

- ✓ les relations entre les employés peuvent être un facteur motivant pour leur présence sur le lieu de travail, de même qu'il constitue un bon stimulant pour un meilleur rendement ;
- ✓ le style de leadership influe sur la qualité des relations entre supérieurs et subordonnés ;
- ✓ la communication est défailante pour insuffisance de canaux de communication appropriés au sein de l'entreprise.

❖ Rubrique n°4 : l'absentéisme

Cette dernière rubrique qui constitue le vif de notre sujet, contient six questions à travers lesquelles on cherche à savoir la fréquence des absences, la nature et les causes.

Ñ Les réponses aux questions : *Vous arrive-t-il de vous absenter ? Bénéficiez-vous des congés de maladies ? Quelle est la fréquence ?* ont été comme suit :

- ✓ 3/10 ont répondu qu'ils s'absentent généralement pour des courtes durées et qu'ils bénéficient des autorisations d'absences, des arrêts de maladie de courte et moyenne durée et des congés de maternité.

- ✓ 5/10 ont répondu que la majorité de leurs absences sont pour de courte durée et sont généralement soumises à des autorisations ou justifiées par un certificat médical.
- ✓ 2/10 ont répondu que leurs absences sont vraiment rares.

D'après les réponses, on remarque que la majorité des travailleurs s'absentent pour des courtes durées. Les femmes interrogées ont affirmées qu'elles ont un nombre important d'absences pour convenance personnelle.

Les interlocuteurs déclarent :

Cas n°3« *Pour moi, les absences sont généralement rares et de courte durée, elles sont dues à des arrêts de maladie ne dépassant pas trois jours ou à des congés statutaires. »*

Cas n°4« *Vu que je suis une femme mariée et mère de quatre enfants dont deux de bas âge, je fais des retards le matin et je m'absente généralement pour des courtes durées »*

Cas n°6« *Oui, je m'absente généralement pour des courtes et moyennes durées, la majorité de mes absences sont dues à des congés de maternités, des arrêts de maladie et des autorisations d'absences... »*

Cas°8« *Personnellement je m'absente pas mais parfois j'arrive en retard »*

Ñ Les facteurs encourageant les absences des employés.

Plusieurs facteurs personnels et organisationnels ont été cités par nos enquêtés. Dans ce qui suit nous allons énumérer les facteurs dans un ordre décroissant (du plus cités au moins cités)

1. Les facteurs personnels ou individuels :

- ✓ 8/10 ont fait référence à leur situation familiale ;
- ✓ 7/10 ont parlé de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle ;
- ✓ 7/10 ont cité les maladies ;
- ✓ 4/10 ont parlé de l'influence de l'âge sur le rendement de l'employé ;
- ✓ 2/10 ont indiqué exercer une autre activité hors de l'entreprise ;
- ✓ 2/10 ont souligné s'être absentés pour des besoins administratifs.

2. Les facteurs organisationnels :

- ✓ 5/10 ont soulevé le climat social
- ✓ 3/10 ont cité l'ingratitude des supérieures vis-à-vis des efforts fournis ;
- ✓ 3/10 ont cité les conditions de travail défavorables ;
- ✓ 2/10 ont lié les absences à la démotivation et à la faiblesse de la rémunération ;
- ✓ 2/10 ont parlé de manque de perspectives de carrière et de promotions.

On remarque que la majorité des facteurs d'absence sont d'ordre personnel notamment la situation familiale de l'employé, les maladies et l'incapacité de faire l'équilibre entre la vie privé et la vie professionnelle.

De leurs parts, les facteurs organisationnels influent aussi sur la présence des employés surtout le climat social.

Nos enquêtés témoignent que :

Cas n°1 « *L'absence des employés est dûe beaucoup plus à la démotivation résultant soit d'une insatisfaction salariale ou d'un déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle* ». Aussi « *le climat de travail et la non reconnaissance de travail fournit peuvent pousser l'employé à s'absenter plus souvent, de même que certains s'absentent parce qu'ils effectuent d'autres travaux en parallèle (commerce, maçonnerie ... pour gagner un peu plus.* »

Cas n°2 « *En plus des maladies et la charge familiale, les employés s'absentent beaucoup plus pour des besoins administratifs sachant que le week-end en Algérie est le vendredi et samedi, toutes les institutions administratives sont inactives, ce qui oblige les employés de l'entreprise à s'absenter le jour de semaine pour plusieurs raisons (retirer un papier administratif, déposer un dossier, se présenter a l'école de leurs enfants...) aussi le manque de reconnaissance et d'encouragement démotive les employés* »

Cas n°6 « *la situation familiale surtout pour les femmes mariées et mères d'enfants de bas âge* »

Cas n°7 « *ces derniers temps, j'ai remarqué que les nouvelles recrues s'absentent plus que les autres. Généralement, ils demandent des autorisations d'absence et parfois ils justifient leurs absences par des certificats médicaux* »

Cas n°9 « *chaque fois qu'une personne avance dans l'âge, ses capacités diminuent de plus en plus, et à mon avis c'est le facteur fondamental qui encourage l'absence des employés » aussi « ces derniers temps le climat social qui prévaut au sein de notre entreprise peut être un facteur de démotivation des collectifs, chose qui peut pousser l'employé à s'absenter »*

Cas n°10 « *les facteurs d'absence des employés sont généralement les maladies, la situation et la charge familiale et un travail privé à l'extérieur... »*

Le reste des réponses indique que « *ce sont les employés qui n'arrivent pas à concilier la vie personnelle et la vie professionnelle qui s'absentent le plus »*

¶ **La catégorie socioprofessionnelle qui s'absente le plus.**

6/10 des réponses indiquent que l'absentéisme touche toutes les catégories sans distinction.

Par contre, 4/10 ont indiqué que ce sont les agents d'exécution qui s'absentent le plus.

Exemple de réponses :

Cas n°1 « *Je pense que ce sont les agents d'exécution à cause des arrêts de maladie, des accidents de travail et même la nature de travail et aussi parce que leur salaire n'est pas satisfaisant »*

Cas n°2 « *c'est un phénomène qui touche toute les catégories»*

Cas n°7 « *toutes les catégories sans distinction »*

Cas n°10 « *La catégorie d'exécution et des cadres parce que c'est là où on a plus de personnel »*

❖ Conclusion de la 4^{ème} rubrique

D'après les informations recueillies on constate que :

- ✓ la quasi-totalité des enquêtés s'absentent soit avec autorisation d'absence, soit avec un certificat médical ou bien volontairement pour des raisons personnelles.
- ✓ La majorité des absences revient aux facteurs individuels ;

- ✓ Le climat social n'est pas vraiment favorable, ce qui peut entraîner des absences volontaires.
- ✓ L'absentéisme est un phénomène qui touche toutes les catégories.

Conclusion de l'analyse

Notre recherche sur le terrain correspond à plusieurs travaux cités précédemment dans la partie théorique.

La démotivation des employés est due essentiellement à l'insatisfaction salariale, la responsabilité et la prise de décision, les relations au travail et la qualité du management. Ces résultats confirment les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation citée par **Herzberg**

Les facteurs internes à l'entreprise (stress, les relations interpersonnelles, la communication interne...) influent sur le climat social de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise EI, il existe une part importante d'absentéisme structurel incompressible (notamment les congés de maternité et les absences dues à la charge familiale...)

Les causes majeures de l'absentéisme relevées au sein de l'entreprise s'inscrivent dans l'approche individuelle et l'approche organisationnelle des déterminants de l'absentéisme.

4. Discussion des hypothèses

L'enquête que nous avons menée sur le terrain nous a permis de cumuler un ensemble d'informations qui vont nous aider dans la vérification de nos hypothèses.

Les hypothèses qui ont été retenues pour la vérification sont au nombre de deux : la première étant «l'absentéisme est liée aux facteurs personnels de l'employé, cela veut dire que la vie sociale de l'employé a un impact négatif sur le taux d'absentéisme ».

Et la seconde hypothèse «l'augmentation du taux d'absentéisme est liée principalement à la motivation au travail, aux conditions de travail et au climat social au sein de l'entreprise »

Après notre enquête nous avons confirmé la première hypothèse selon laquelle le personnel juge que la majorité des absences revient aux facteurs individuels notamment la vie privée, et que la situation familiale et les maladies sont des facteurs essentiels provoquant l'absentéisme au travail.

Pour la deuxième hypothèse :

Les résultats obtenus auprès de nos enquêtés montrent que la majorité sont plus ou moins satisfaits des conditions de travail.

Pour la motivation au travail, on constate que les salariés de l'entreprise ne sont pas vraiment motivés. Les causes de démotivation de ces derniers relèvent essentiellement de l'insatisfaction salariale et du climat social ;

Pour ce dernier, les enquêtés affirment que la qualité des relations avec les supérieurs n'est pas vraiment bonne et cela revient au style de management de l'entreprise et au manque de communication interne susceptible de créer des situations conflictuelles.

D'après notre enquête sur le terrain nous avons confirmé juste une partie de cette seconde hypothèse.

L'insatisfaction salariale et le climat social défavorable de l'entreprise influent sur la présence de l'employé.

Pour conclure, le résultat de la discussion des hypothèses, montre que l'absentéisme est une réaction comportementale suite à un dysfonctionnement organisationnel et individuel, et que le facteur majeur de l'absence des employés est d'ordre individuel.

Ces résultats confirment le modèle individuel de l'absentéisme élaboré par Steers et Rhodes (1978).

Tous ces facteurs et causes qui poussent le salarié à s'absenter, ont des impacts conséquents sur l'organisation tant sur le volet financier qu'organisationnel et culturel ; notamment les coûts de dysfonctionnement et de remplacement qui constituent des coûts financiers. Il en résulte aussi :

- Ñ une désorganisation des équipes engendrant une chute de l'efficacité et de l'efficience des équipes ;
- Ñ un sentiment d'injustice ou d'iniquité auprès d'employés suite à la surcharge de travail ;
- Ñ une perte de solidarité au sein des équipes ;
- Ñ une désorganisation du processus de travail causant parfois même un arrêt de ce processus faute d'effectif. Dans ce cas, même si on trouve des travailleurs assidus, leur prime de rendement collectif va être réduite à cause des travailleurs absents, chose qui démotive les assidus.

CONCLUSION

L'absentéisme est un fléau qui gangrène pratiquement toutes les entreprises publiques en particulier et constitue une problématique majeure face à laquelle il n'existe pas de solution type à chaque secteur d'activité.

Dans notre travail de recherche mené au sein de l'entreprise Electro-industrie nous avons essayé de traiter l'absentéisme, comprendre ses causes, déduire ses impacts et envisager des recommandations pour lutter contre ce phénomène.

Notre étude nous a permis de constater que les personnels de l'entreprise et spécialement ceux de la structure étudiée, à savoir la direction générale, sont les employés les plus enclins à s'absenter pour des raisons personnelles. Néanmoins les raisons organisationnelles ne sont pas exclues ; le climat social défavorable, le manque de communication interne et le style du management adopté, entraînent une certaine démotivation qui peut influencer négativement sur la présence des employés à leurs lieux de travail.

En effet, Les conséquences d'un tel phénomène social sur l'entreprise sont nombreuses : remplacement des effectifs défaillants, formation des intérimaires (remplaçants), heures supplémentaires, désorganisation interne, baisse de production..., ce qui génère des coûts supplémentaires importants pour l'entreprise et produit des effets négatifs sur l'organisation du travail.

L'absentéisme semble devenir une « culture » chez beaucoup d'employés au détriment des salariés intègres qui se voient obligés de fournir davantage d'efforts pour compenser les défaillances des absents (effectuer les tâches des absents).

Or cet état de fait entraîne à la longue la lassitude des employés fidèles à leurs postes qui vont réagir face à cette injustice et refuseront d'être « les dindons de la farce » au sein de l'entreprise et rejoindront le « club » des absentéistes.

C'est pourquoi, il est impératif de prendre en charge cette préoccupation avec beaucoup de rigueur et de célérité pour prétendre à l'optimisation des ressources.

Pour ce faire il faut essentiellement :

- ❖ Mettre en place une bonne communication au sein de l'entreprise par l'instauration d'outils et de canaux de communication favorisant la circulation d'informations et la communication des orientations et des objectifs fixés dans les différents services en

inter et intra-structure pour une meilleure implication des salariés dans la vie de l'entreprise.

Une **bonne politique d'information et de communication** est donc incontournable en matière de lutte contre l'absentéisme.

Aussi, est il recommandé à l'entreprise de :

- ❖ Veiller à la motivation du personnel afin de réduire au mieux ce phénomène, notamment l'absentéisme « de confort » qui ne se justifie par aucun motif valable. Ceci passe par la mise en place d'un plan de carrière attractif, l'intégration du volet assiduité pour toutes promotions et évolution de carrière. Toutefois une bonne rémunération et une gestion équitable des carrières augmentent la motivation chez les salariés.
- ❖ faire preuve de fermeté face aux cas d'absences injustifiées ou justifiées par un motif non valable et instaurer un système de contre-visites médicales pour dissuader les « récidivistes » et recourir, le cas échéant, aux procédures disciplinaires applicables en la matière.
- ❖ agir sur le management, autrement dire ne pas être trop souple, trop permissif ou trop coercitif. Il faut être équitable, capable d'animer et d'impliquer les équipes.
- ❖ rester à l'écoute des employés et des représentants du personnel notamment en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail et les contraintes qui empêchent leurs présences.
- ❖ mener des séances de sensibilisation du personnel.

Telles sont les démarches que nous jugeons utiles pour contrecarrer le dysfonctionnement des entreprises induit, en partie, par le désintéressement des travailleurs à l'égard de leur organisme employeur, et exprimé par le manque de souci à l'endroit de la présence sur le lieu de travail.

Ce modeste travail se veut une contribution, de notre part, à endiguer ce volet négatif de la vie de toute entreprise publique et à instaurer un climat de confiance et de sérénité indispensable au développement et à l'émancipation de la collectivité.

C'est aussi une ébauche en faveur d'autres réflexions pouvant apporter une valeur ajoutée dans le sens d'une meilleure approche de ce thème tant appréhendé par tous les managers.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

OUVRAGES

- J Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. (2009). *L'absentéisme outils et méthodes pour agir: e guide*. Lyon: édition anact.
- J GUERRERO, S. (2014). *les outils des RH*. paris: Dunod 3eme édition.
- J Louche, C. (2015). *introduction a la psychologie de travail et des organisations*. Paris: Armand Colin 3° édition.
- J Meuleman, F. (2011). *Vaincre l'absentéisme 100% pratique d'entreprise*. France: Dunod.
- J MONNEUSE, D. (2009). *l'absentéisme au travail, de l'analyse à l'action*. Saint-Denis: édition, Afnor.
- J PERETTI, J.-M. (2005). *Gestion ressources humaines*. France: 9eme éd Vuibert.
- J VATTEVILLE, E. (1985). *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*. Paris: éd Economica.

Mémoires & Thèses

- J ANTOINE, C. (2010). L'absentéisme dans les entreprises publiques Le cas des collectivités territoriales. France, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, France.
- J BEAUCHAMP, S. (1993). LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DU PLAFONNEMENT DE CARRIERE. quebec.
- J BENRAISS, L. (1999). L'absentéisme: phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines. *Actes du 10eme congrès de l'AGRH* . Lyon, France.
- J MESLEM, A. (2012). Les facteurs personnels et organisationnels de l'absentéisme au travail Etude pratique : Etablissement Public Hospitalier. Béjaia, université du Béjaia, algerie.

Articles

-) Bouville, G. (2007, Mai). communication : L'audit social de l'absentéisme : quel regard sur quelle mesure ? MOSCOU , Université de Printemps de l'Institut d'Audit Social.
-) Bouville, G. (2007, novembre). *L'absentéisme : état de l'art, esquisse de modèle et problématique de recherche*. Consulté le 4 20, 2019, sur researchgate: https://www.researchgate.net/publication/46298417_L'absenteisme_etat_de_l'art_e_squisse_de_modele_et_problematique_de_recherche
-) MANSOUR, S. (2012). *L'influence des condition de travail sur le stress professionnel du personnel en contact avec la clientele le cas du secteur hôtelier en syrie*. Consulté le 05 02, 2019, sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-mansour.pdf>

Site Web

-) ELEC_EL_DJAZAIR. (s.d.). Consulté le 03 08, 2019, sur industrie.gov.dz: http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/ELEC_EL_DJAZAIR.pdf
-) Electro-industries. (s.d.). Consulté le 02 14, 2019, sur electro-industries SPA: <https://www.electro-industries.com/>
-) jobintree.com. (s.d.). Consulté le 03 24, 2019, sur www.jobintree.com/dictionnaire: <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html>
-) le parisien sensagent.fr. (s.d.). Consulté le 04 05, 2019, sur dictionnaire.sensagent.leparisien.fr: <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Climat%20social/fr-fr/>
-) linternaute.fr. (s.d.). Consulté le 05 02, 2019, sur [dictionnaire français](http://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/conditions-de-travail/): <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/conditions-de-travail/>

-) memoireonline.com. (2011). *répercussion de l'absentéisme sur les entreprises*. Consulté le Mars 3, 2019, sur mémoire online: https://www.memoireonline.com/02/14/8709/m_Repercussion-de-l-absenteisme-sur-l-entreprise--cas-ENAFOR25.html
-) myrhline.com. (s.d.). *les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail*. Consulté le 03 13, 2019, sur myrhline: <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>

Autres documents

-) Convention collective de l'entreprise Electro-industries. (2004). Convention collective de l'entreprise Electro-industries n°41/04. azazga, algerie.
-) Loi n° 90-11 relative aux relations de travail. (1990, avril 21). code de travail. alger, algerie.

ANNEXE A

FICHE TECHNIQUE DE

L'ENTREPRISE



Fiche technique de l'entreprise

- **Forme juridique**

ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE Société par actions SPA

- **Capital social**

4.753.000.000 DA détenu à 100% par le GROUPE ELEC (électrification) EL DJAZAIR pour le compte de l'ETAT

- **Activité principale**

Production et commercialisation de transformateurs et moteurs électriques.

- **Taille**

Grande entreprise

- **Effectif**

L'entreprise emploie un effectif de 804 travailleurs dont 18% de cadres, 33% d'agents de maîtrise et 49% d'agents d'exécution.

- **Siège social**

Route Nationale N°12 DZ-15300 AZAZGA (W TIZI OUZOU)

- **Part de marché**

L'électro-industrie détient une part importante du marché algérien des transformateurs de distribution soit 70%.

- **Certification**

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifiée par QMI Canada le 24/07/2004, ISO 9001.

- **Patrimoine**

Les PRODUITS fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont réalisés et contrôlés suivant les normes allemandes DIN, VDE et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI)

Ces matériels moteurs, transformateurs, sont essentiellement destinés au marché algérien

produit	production
Moteurs alternateurs	70000 unités/An
transformateurs	5000 unités/An

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN

Ecole nationale supérieure de management

Intitulé de l'étude : L'impact de l'absentéisme sur le fonctionnement de
l'entreprise algérienne

Un essai d'analyse des facteurs de l'absentéisme

Guide d'entretien

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin du cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion option management des ressources humaines à l'école nationale supérieure de management .

Cet entretien est réalisé dans le but de faire un diagnostic des causes de l'absentéisme au sein de la direction générale de l'entreprise Electro-industries Azazga.

Je vous prie de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps afin de nous permettre d'enrichir notre travail.

De notre part nous nous engageons à assurer l'anonymat de vos réponses et à ce que toutes les informations recueillies nous serviront qu'à un objectif strictement pédagogique.

Date de l'entretien :

Durée :

Sexe :

Age :

Situation familiale :

Niveau de scolarité :

Catégorie socioprofessionnelle : (cadre supérieur, cadre, maîtrise, exécution)

Service :

Poste :

Situation : (permanent ou contractuel) :

Ancienneté :

Questions :

a- Motivation et implication :

Comment trouvez-vous la motivation et l'implication au sein de l'entreprise ?

Du point de vue :

) Rémunération :

Pensez-vous que la rémunération est un facteur majeur de motivation ? la grille de salaire est elle attractive ?

) style de leadership (esprit d'équipe – responsabilité et autonomie – liberté d'expression – participation de l'employé à la prise de décision) ;

Le personnel est il disposé à faire face aux situations d'urgences ?

Comment ?

b- Condition de travail :

Comment trouvez-vous les conditions de travail dans l'entreprise :

Ñ Les lieux et les outils de travail ;

Pensez-vous que les lieux et les outils de travail sont favorables ?

Ñ Contenu et charge de travail ;

Le personnel est il capable d'assumer la charge de travail quotidienne ?

Ñ Clarté des tâches et le partage des tâches.

c- Climat social :

Ñ Comment appréciez-vous le climat social dans l'entreprise ? communication interne (Disponibilité et fluidité de l'information – communication entre manager et collaborateur), qualité des relations personnelles

Ñ Comment appréciez-vous votre relation avec votre responsable ?

Ñ Avez-vous de bonnes relations avec vos collègues de travail ?

d- Absentéisme :

Ñ Vous arrive-t-il de vous absenter ? Quelle est la fréquence ?

Ñ bénéficiez-vous des congés maladies? Quelle est la fréquence ?

Ñ Selon vous, quels sont les facteurs qui encouragent l'absence des salariés ?

Ñ A votre avis quelle est la catégorie socioprofessionnelle qui s'absente le plus ? Et pourquoi ?

ANNEXE C

ARTICLES JURIDIQUES ET REGLEMENTAIRES

La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail

Chapitre II

Obligations des travailleurs

Art. 7 - Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- accomplir au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur,

Chapitre IV

Repos légaux congés absences

Section 2

Absences

Art.46.- sont considérées comme période de travail pour la détermination de travail pour la détermination de la durée du congé annuel :

- Les périodes de travail accompli ;
- Les périodes de congé annuel ;
- Les périodes d'absences spéciales payées ou autorisées par l'employeur ;
- Les périodes de repos légal prévues aux articles ci-dessus ;
- Les périodes d'absences pour maternités, maladies et accidents du travail ;

Art.54.- (ordonnance n° 96-21) outre les cas d'absence pour les causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et justification préalable à l'employeur d'absences sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

· pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel, selon les durées fixées par les dispositions légales ou conventionnelles ;

- pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels ;
- à l'occasion de chacun des événements familiaux suivants : mariage du travailleur, naissance d'un enfant du travailleur, mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au premier degré du travailleur ou de son conjoint, décès du conjoint du travailleur, circoncision d'un enfant du travailleur. Le travailleur bénéficie dans ces cas de trois jours ouvrables rémunérés.
Toutefois, dans les cas de naissance ou de décès, la justification intervient ultérieurement.
- l'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle du travailleur.

Art.55.- durant les périodes pré et postnatales, les travailleurs féminins bénéficient du congé de maternité conformément à la législation en vigueur.

Ils peuvent bénéficier également de facilités dans les conditions fixées par le règlement intérieur de l'organisme employeur.

Art.56.- des autorisations d'absences spéciales non rémunérées peuvent être accordées par l'employeur aux travailleurs qui ont un besoin impérieux de s'absenter dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

Chapitre VI

Modification, cessation et suspension

de la relation de travail

Section 2

De la suspension de la relation de travail

Art. 64 - La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet:

- de l'accord mutuel des parties,
- des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale,
- de l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve,
- de l'exercice d'une charge publique élective,
- de la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée,
- d'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction,
- de l'exercice du droit de grève,
- du congé sans solde.