

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master en Management des Ressources Humaines**

**L'impact de la motivation sur l'absentéisme au travail**

**Cas : DANONE DJURDJURA ALGERIE**

**Elaboré par :**

DERBAL Zineddine

**Encadré par :**

Pr. BENGUERNA Mohamed

Dr. NAGA Nahla

**Année 2018/2019**



## Résumé

Cette présente étude a pour but d'analyser et de prouver par la théorie ainsi le travail empirique qui se base sur un ensemble de facteurs de motivation pouvant influencer la décision de s'absenter et l'effet de ces derniers sur la pérennité de l'entreprise.

L'analyse empirique ressort que quelques facteurs de motivation semblent exercer une certaine influence sur le comportement des employés par rapport à leur travail, cette dernière a pour objectif d'identifier les différents facteurs qui peuvent motiver les employés afin de leur donner le désir d'être présent volontairement dans le lieu de travail.

**Mots clé :** Motivation, Absentéisme, Ressources humaines, Facteurs, Démotivation, DANONE DJURDJURA.

## Abstract

This present study aims to analyze, through the theory and the empirical work that is based on a set of motivational factors that can influence the desire to be absent and the effect on sustainability of the company.

The empirical analysis shows that some motivational factors influence on the behavior of employees in relation to their work, and to identify the various factors that can motivate employees to give them the desire to be present voluntarily at their workstation.

**Keywords:** Motivation, Absenteeism, Human Resources, Factors, Demotivation, DANONE DJURDJURA.

## ملخص

الغرض من هذه الدراسة هو التحليل عن طريق الجانب النظري والعمل التجريبي الذي يستند على مجموعة من العوامل التحفيزية التي يمكن أن تؤثر على قرار التغيب والغياب، وتأثير هذا الأخير على سيرورة المؤسسة. يوضح التحليل التجريبي أن بعض العوامل التحفيزية تمارس بعض التأثير على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعملهم، ويهدف هذا الأخير إلى تحديد العوامل المختلفة التي يمكن أن تحفز الموظفين لمنحهم الرغبة في الحضور طوعاً في مكان عملهم. الكلمات المفتاحية: الدافع، التغيب، الموارد البشرية، العوامل، التحفيز، دانون جرجرة.

## Remerciements

*Nous tenons à DIEU tout puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail.*

*Je voudrais remercier mes parents qui m'ont soutenu toute ma vie et n'ont jamais refusé de faire ce que je voulais, et j'espère que je répondrai à leurs attentes et que je pourrai leur redonner tout ce qu'ils m'ont offert.*

*Je souhaite, aussi remercier mon encadreur Mr. Benguerna et Mlle.Nahla Naga pour leurs soutiens et leurs conseils tout au long de la réalisation de cette recherche.*

*Je remercie Mr.Babour smail et l'équipe DANONE DJURDJURA Algérie pour son accueil, son précieux aide sa disponibilité et sa patience à notre égard.*

*Merci pour tous mes enseignants de l'école nationale supérieure de management qu'on m'avait apporté le savoir et la motivation d'apprendre.*

## Table des matières

Résumé .....	I
Remerciements .....	II
Table des matières .....	III
Liste des tableaux .....	V
Liste des figures.....	VI
Liste des sigles, abréviations et acronymes :.....	VII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE.....	1
1. Contexte de recherche : .....	4
2. Objectif de recherche :.....	4
3. Questionnement de recherche :.....	4
3.1. Sous questions :.....	4
3.2. Hypothèses :.....	5
4. Contexte organisationnel : .....	5
4.1 Présentation de l'entreprise Danone : .....	5
4.2. Groupe Danone : .....	5
4.3. Danone Djurdjura Algérie (DDA) .....	7
4.3.1 Infrastructures et ressources humaines :.....	11
4.3.2 Mission de la DRH :.....	11
4.3.3 Répartition des employés DDA : .....	12
4.4. L'absentéisme à DANONE DURDURA :.....	13
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	14
1. Revue de littérature.....	15
2. Cadre conceptuel : .....	15
2.1 La motivation :.....	15
2.1.1. Définition du concept « motivation » :.....	15
2.1.2. Les concepts similaires à la motivation : .....	17
2.1.3. Typologie et caractéristique de la motivation au travail : .....	18
2.1.4. Les grandes théories de la motivation au travail :.....	20
2.1.5. Les principaux facteurs de la motivation : .....	23

2.1.6. Les enjeux de la motivation : .....	25
2.2. L'absentéisme : .....	27
2.2.1. Définition de l'absentéisme : .....	27
2.2.2. Les facteurs peuvent influencer l'absentéisme : .....	28
2.2.3. Les principales composantes de l'absentéisme : .....	29
2.2.4. Le taux d'absentéisme .....	31
2.2.5. Mesurer l'absentéisme : .....	31
<b>CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE</b> .....	<b>33</b>
1. Approche méthodologique .....	34
2. Outils de collectes de données : .....	34
3. Présentation du questionnaire : .....	34
4. Procédure de collecte des données : .....	35
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS</b> .....	<b>36</b>
1. Présentation des résultats : .....	37
1.1. Première partie description de la population : .....	37
1.2. Deuxième partie analyse des questions relatifs à la recherche : .....	40
1.2.1 statistiques d'absences de l'échantillon : .....	40
1.2.2. Évaluation de la motivation.....	42
2. Synthèse : .....	53
3. Test et validation des hypothèses : .....	54
4. Proposition : .....	56
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>59</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>60</b>

### Liste des tableaux

N°	Nom du tableau	Page
1-1	Références des produits Trèfle	8
1-2	Références des produits Danone	9
1-3	Références des produits Djurdjura	10
1-4	Répartition des employés DDA selon les établissements.	11
1-5	Répartition des employés DDA selon les tranches d'âges	12
1-6	Répartition des employés DDA selon le niveau hiérarchique.	12
1-7	Répartition des employés DDA Alger siège selon le niveau hiérarchique	12
1-8	Nombre d'absences 1 <sup>er</sup> trimestre 2019	13
2-1	Grandes théories sur la motivation au travail (de nombreux modèles théoriques, à partir des années 50)	21-22
2-2	Les Grands arbitrages d'une politique de rémunération	23
2-3	Les différents niveaux de risques de la démotivation.	26
2-4	Tableau de bord de l'absentéisme.	32
4-1	La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle	37
4-2	La répartition de la population selon le sexe	38
4-3	La répartition de la population selon l'âge	38
4-4	Les absences	40
4-5	Motifs d'absences	40
4-6	Duré d'absences	41
4-7	Le degré de satisfaction envers la formation	42
4-8	Satisfaction envers le poste actuel	43
4-9	Les taches accordées envers les compétences	44
4-10	Mission et taches accorder	45
4-11	Changement d'activité professionnelle	46
4-12	L'impact de travail dès l'enquêtés sur les objectifs de l'entreprise	47
4-13	La communication interne avec le supérieur hiérarchique	48
4-14	L'importance à la motivation du personnel relevant de sa hiérarchie	48
4-15	Les conditions de travail au sein de l'équipe	49
4-16	satisfaction envers la rémunération	50
4-17	Les majeures sources de motivation	51
4-18	les facteurs de démotivation	52
4-19	Mesure de V de cramer	54
4-20	Le croisement d'absence avec la rémunération	54
4-21	Test de khi-deux (absences avec la rémunération)	55
4-22	Le croisement d'absence avec envie de changement du post	55
4-23	Test de khi-deux (d'absence avec envie de changement du post)	56

### Liste des figures

N°	Nom de figure	Page
1-1	Présence de Danone dans le monde	5
1-2	Répartition du CA par région en millions d'euros (Danone, 2016)	6
1-3	Répartition du CA par pôle d'activité en millions d'euros (Danone, 2016)	7
1-4	Organigramme de Danone Djurdjura Algérie	10
1-5	Organigramme du département RH Danone Djurdjura Algérie	11
2-1	Le lien entre motivation, satisfaction et implication selon DONNADIEU	18
4-1	La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle	37
4-2	La répartition de la population selon le sexe	38
4-3	La répartition de la population selon l'âge	39
4-5	Répartition d'échantillon selon ancienneté et catégorie socioprofessionnelle	39
4-6	Motifs d'absences	41
4-7	Duré d'absences	42
4-8	Le degré de satisfaction envers la formation	43
4-9	Satisfaction envers le poste actuel	44
4-10	Les taches accordées envers les compétences	45
4-11	Mission et taches accorder	45
4-12	Changement d'activité professionnelle	46
4-13	L'impact de travail dès l'enquêtés sur les objectifs de l'entreprise	47
4-14	La communication interne avec le supérieur hiérarchique	48
4-15	L'importance à la motivation du personnel relevant de sa hiérarchie	49
4-16	Les conditions de travail au sein de l'équipe	50
4-17	satisfaction envers la rémunération	50
4-18	Les majeures sources de motivation	51
4-19	les facteurs de démotivation	52

**Liste des sigles, abréviations et acronymes :**

**ALMA** Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient

**CA** Chiffre d’Affaire

**CBU** Control Business Unit

**CBS** Cluster Business Service

**DDA** DANONE DJURDJURA ALGERIE

**DRH** Direction Des Ressources Humaines

**GRH** Gestion Des Ressources Humaines

**HRBP** Human Recourses Business Partner

**HOPE** (Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme).

**NORAM** Nord Amérique (États-Unis, Canada)

**PLF** Produits Laitiers Frais

**R&I** Research & Innovation

**SPA** Société Par Actions

**SPSS** Statistical Package for the Social Science

# **INTRODUCTION**

La gestion des ressources humaines (GRH) a fait l'objet d'une attention soutenue dans le monde des affaires et dans le monde universitaire au cours des dernières décennies, et de nombreuses études ont montré qu'il existait un lien clair entre la performance organisationnelle et une GRH efficace. Les pratiques en matière de ressources humaines jouent non seulement un rôle important dans le recrutement, la sélection et la rétention des employés, mais elles font également référence aux « politiques, pratiques et systèmes qui influencent le comportement, les attitudes et les performances des employés » ce qui peut aider à renforcer les avantages organisationnels s'ils s'alignent sur la stratégie organisationnelle. Les pratiques de gestion des ressources humaines incluent également le développement de bonnes relations entre les employés et les employeurs.

L'absentéisme des employés est un problème de gestion coûteux qui concerne les employeurs. Dans la littérature antérieure, il a été observé que les modèles de comportement d'absence cohérents observés au sein des entreprises les absences des employés sur le lieu de travail génèrent d'énormes pertes de productivité et leur coût pour l'entreprise des millions de dollars chaque année. (Denis MONNEUSE, 2015)

Donc ce dernier n'est pas simplement une question de gestion des effectifs. Plus significativement, la présence ou l'absence des salariés au travail conditionne la performance effective de l'entreprise. L'absentéisme témoigne des défaillances ou de la réussite des processus de mobilisation du travail.

L'absentéisme doit, avant tout, être perçu comme un indicateur de performance et comme révélateur du degré de motivation du personnel.

Dès lors, théoriquement, une dégradation, dans les politiques de motivation, aura pour conséquence, d'augmenter le taux d'absentéisme, alors qu'une amélioration dans les politiques de motivation diminuera ce taux.

Pour cela, on a proposé de traiter le thème de motivation et son impact sur absentéisme de plusieurs volets, Pour atteindre ces objectifs mentionnés précédemment on a mené une recherche en se basant sur une enquête quantitative à l'aide des outils de collecte d'informations telle que les questionnaires et la recherche documentaire pour mesurer son impact.

# **CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE**

## **1. Contexte de recherche :**

Dans un environnement concurrentiel, Toute entreprise est en mesure d'appliquer un certain nombre d'outils managériaux qui lui assurent sa survie.

Théoriquement, une détérioration dans les politiques de motivation implique une augmentation du taux d'absentéisme tandis qu'une amélioration dans les politiques de motivation influence ce taux inversement.

## **2. Objectif de recherche :**

À Travers l'étude que nous traitons, nous essayerons de :

- Étudier les variables, qui sont la motivation et « l'absentéisme du personnel ».
- Montrer l'impact de la motivation sur l'absentéisme du personnel au sein de la direction générale de DANONE.
- Sonder la perception du personnel et leurs attentes.
- Offrir des suggestions qui permet d'améliorer le system de motivation pour fidéliser les employer.

## **3. Questionnement de recherche :**

A partir de ce que nous avons évoqué précédemment, nous formulons la problématique suivante :

**« Quel est l'impact de la motivation sur l'absentéisme des Ressources Humaines dans « DANONE JURJURA » ? »**

De cette problématique découle les sous questions suivantes :

### **3.1. Sous questions :**

- 1- Quelle est le lien entre la motivation des employés et l'absentéisme ?
- 2- L'absence d'une politique de motivation a-t-elle un effet sur l'absentéisme ?

Afin de bien cerner notre problématique, nous avons reformulé deux hypothèses :

### 3.2. Hypothèses :

H1 - Les facteurs de motivation ont un impact positif sur l'absentéisme.

H2 - L'absentéisme au travail est un facteur de démotivation.

## 4. Contexte organisationnel :

### 4.1 Présentation de l'entreprise Danone :

Dans cette partie, nous allons d'abord présenter le groupe Danone, et ses principaux pôles d'activité. Ensuite, nous présenterons sa filiale Danone Djurdjura Algérie, sa gamme de produits, son organisation ainsi que son département RH.

### 4.2. Groupe Danone :

Danone est un groupe agro-alimentaire français (siège social à Paris) fondé en 1973. Danone est présente sur les 5 continents, compte plus de 180 sites de production, et emploie plus de 99000 collaborateurs à travers le monde qui répondent tous aux valeurs HOPE (Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme).

Alors qu'elle était en recul depuis 2012, la marge opérationnelle de Danone est passée de 12,91% en 2015 à 13,77% en 2016. Avec un chiffre d'affaires à 21,9 milliards d'euros en 2016, dont plus de la moitié est réalisée dans les pays émergents, faisant d'elle la 4e entreprise agroalimentaire du monde. Aujourd'hui, Danone est présente dans plus de 103 pays sur l'ensemble des régions du monde. La Figure 1 présente les principales régions où Danone est présente :

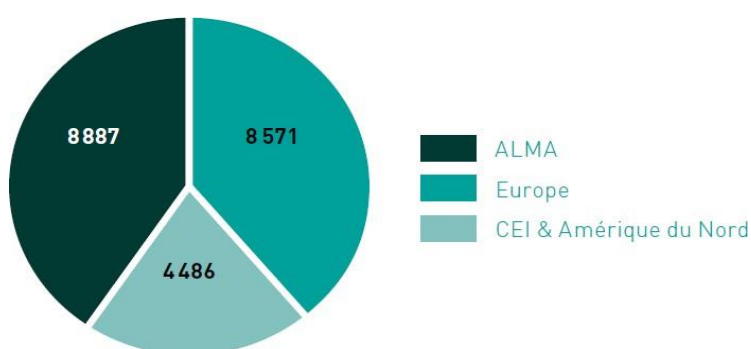
**FIGURE N°1-1 : Présence de Danone dans le monde**



Source : Département sales de DDA

- La zone Europe, incluant la Turquie, représente 39 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2012, reparti sur l'ensemble des quatre Métiers. Les principaux pays de la zone sont la France, le Royaume-Uni et l'Espagne.
- La zone NORAM (États-Unis, Canada) et CEI représente 20 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2016.
- La zone ALMA qui regroupe les activités en Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient, représente quant à elle 41 % du CA de l'Entreprise en 2016. (2)

**FIGURE N°1-2 : Répartition du CA par région en millions d'euros (Danone, 2016)**



Source : Département sales de DDA

Le Groupe Danone dispose de plusieurs pôles d'activités, notamment le Pôle Produits Laitiers Frais, le Pôle Eaux, le Pôle Nutrition Infantile et le Pôle Nutrition Médicale.

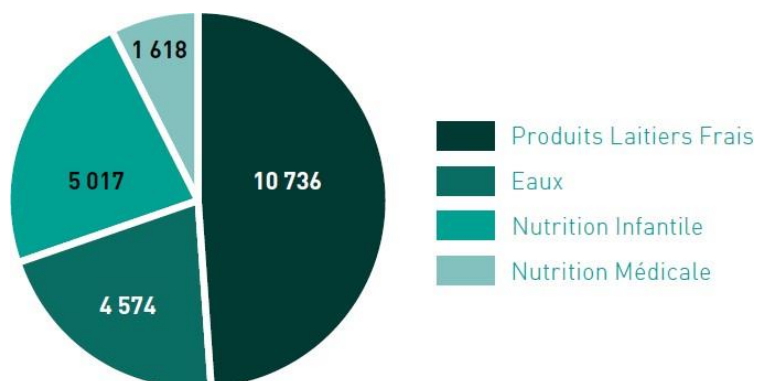
**Le Pôle Produits Laitiers Frais** (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières fraîches) représente 09 % du Chiffre d'Affaires de l'Entreprise en 2016.

**Le Pôle Eaux** (production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 01 % du Chiffre d'Affaires de l'Entreprise en 2016.

**Le Pôle Nutrition Infantile** (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) représente 00 % du Chiffre d'Affaires de l'Entreprise en 2016.

**Le Pôle Nutrition Médicale** (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge) représente 7 % du Chiffre d'Affaires de l'Entreprise en 2016.

**Figure N°1-3 : Répartition du CA par pôle d'activité en millions d'euros (Danone, 2016)**



Source : Département sales de DDA

Danone bénéficie, en valeur, des positions de *leader* suivantes : n°1 mondial des produits laitiers frais, n°3 mondial des eaux conditionnées, n°2 mondial de la nutrition infantile et n°1 européen de la nutrition médicale.










#### 4.3. Danone Djurdjura Algérie (DDA)

La société Danone Djurdjura Algérie est une société par actions (SPA), avec un capital social de 2.700.000.000 DZD. Son siège social se trouve à l'Algerian Business Center de Mohammadia (Alger). Danone Djurdjura Algérie dispose actuellement de (02) unités de production situées à Akbou (zone industrielle de Tahracht), et Blida (zone industrielle Ben Boulaid). DDA qui compte actuellement plus de 1000 employés parmi ses équipes, se retrouve en position de Co-leader du marché des Produits Laitiers Frais (PLF), avec une part de marché globale estimée à plus de 30%. DDA aspire à doubler les capacités de production, et compte atteindre 40% de parts du marché d'ici 2020.

DDA a pour mission principale la fabrication et la commercialisation de produits laitiers frais pour le marché Algérien, à travers quatre marques à savoir Danone, Djurdjura, Blédina, et Trèfle. Il est à noter que depuis l'acquisition de Trèfle SPA, DDA a étoffé sa gamme de produits par les produits Trèfle dont des jus de fruits, du petit lait et de la citronnade. Les trois tableaux (Tableau 1, Tableau 1, et Tableau 2) suivants présentent les différentes références commercialisées

## Produits Trèfle :

TABLEAU N°1-1 : Références des produits Trèfle

Marque	Catégorie	Référence	Type	Produit
	Yaourt fermenté	Yaourt aux fruits	Aux fruits	
		Etuvé	Aromatisé	
	Crème Dessert	Crème dessert	Caramel	
			Chocolat	
	Nappé	Flan	Nappé au caramel	
	Yaourt fermenté	Tartise	Tarte aux fruits	
		Yaourt aux fruits bouteille	Aux fruits	
		Yog	Brassé	

Source : Département Trade marketing de DDA

## Produits Danone :




TABLEAU N°1-2 : Références des produits Danone

Marque	Catégorie	Référence	Type	Produit
	Yaourt fermenté probiotique	Activia	Aromatisé	
			Nature	
		Activia Drink	A boire	
		Activia Brassé	Brassé	
	Jus lacté	Danao 1l Danao 236ml	Aromatisé	
	Crème dessert	Danette	Chocolat	
			Chocolat noisette	
	Fromage frais écrémé	Danino	Aromatisé	
			Nature	
		Danino Drink	A boire	
	Yaourt fermenté	Yaoumi	Aromatisé	
		Mini prix		
		Bob l'éponge		
		Danone aux fruits	Aux fruits	
		Danone tarte	Tarte aux fruits	
		Nouveau Brassé	Brassé	
		Mixy	A boire	

Source : Département Trade marketing de DDA

## Produits Djurdjura :

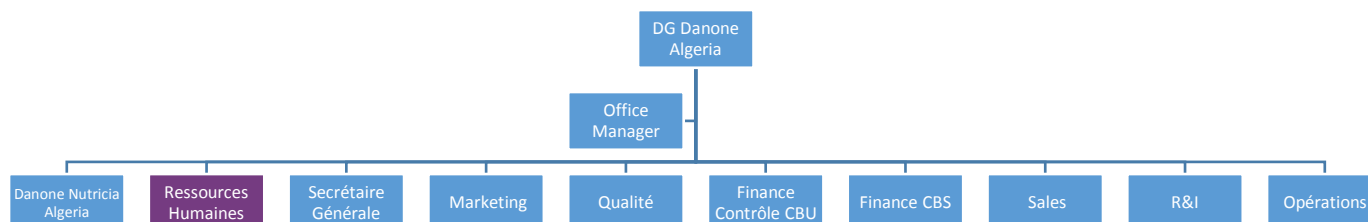
**TABLEAU N°1-3 : Références des produits Djurdjura**

Marque	Catégorie	Référence	Produit
	Petit Lait	L'ben	
	Citronnade	Cherbet	

Source : Département Trade marketing de DDA

Danone Djurdjura Algérie est composée de plusieurs départements qui sont sous l'autorité du Directeur Générale.

**FIGURE N°1-4 : Organigramme de Danone Djurdjura Algérie**



Source : Département RH DDA

L'organisation de DDA se présente sous une structure fonctionnelle, répartie en dix départements : Danone Nutricia Algérie, Ressources Humaines (RH), Secrétariat général, Marketing, Qualité, Finance Contrôle CBU, Finance CBS, Sales, R&I et Opération.

Nous présenterons dans le point suivant le département Ressources Humaine RH dans lequel nous avons mené notre étude.

### 4.3.1 Infrastructures et ressources humaines :

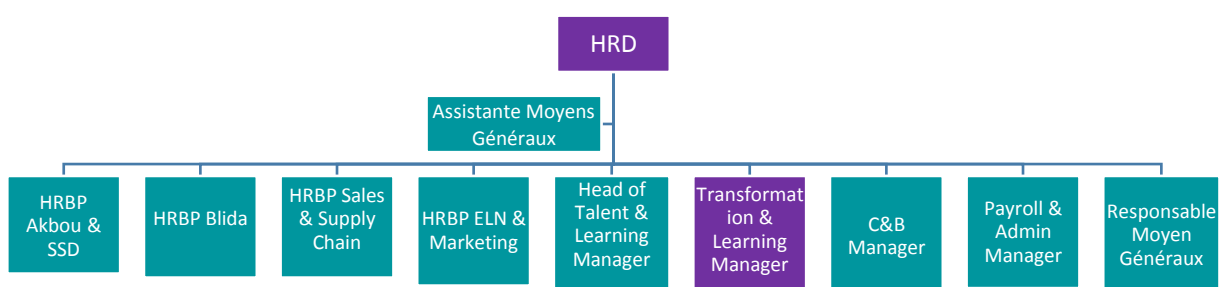
En plus de la direction administration localisée à Alger (Mohammedia), DDA dispose actuellement de deux usines situées à Akbou et Blida ainsi que de quatre dépôts :

Akbou, Constantine, Oran et Tessala-el-Merdja.

Danone Djurdjura Algérie compte plus de 844 employés, répartis entre ses différentes infrastructures.

De plus, DDA a créé de nombreux emplois indirects à travers ses réseaux de collecte et de distribution.

**FIGURE N°1-5** : Organigramme du département RH Danone Djurdjura Algérie



Source : Département RH DDA

### 4.3.2 Mission de la DRH :

- Direction des ressources humaines contribue et facilite la définition de la stratégie commerciale de Business unit de catégorie (CBU),
- Veille à l'alignement de la stratégie des ressources humaines sur les priorités et les besoins de l'entreprise.
- Anticipe et dirige les transformations, assurant ainsi l'engagement et le développement des Danoneurs, en mettant l'accent sur la OD et les relations sociales.
- Responsable de la mise en place d'une collaboration efficace avec les services métiers du cluster, afin de s'assurer que les équipes CBU et CBS fonctionnent comme une équipe de fonction RH unique et fournissent d'excellents services RH aux meilleurs coûts pour soutenir l'entreprise.

### 4.3.3 Répartition des employés DDA :

**TABLEAU N°1-4 :** Répartition des employés DDA selon les établissements.

<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Usine d'Akbou	445	37,87%
Usine de Blida	255	21,70%
Dépôts Tessela	222	18,89%
Direction générale Alger	105	8,93%
Région	148	12,59%
<b>TOTAL</b>	<b>1175</b>	<b>100%</b>

Source : Statistiques DDA élaboré par nous-même

**Tableau N°1-5 :** Répartition des employés DDA selon les tranches d'âges

<b>Tranche d'âge</b>	<b>%</b>
20-29 Ans	18.48%
30-39 Ans	42.06%
40-49 Ans	32.35%
50-60 Ans	7.11%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Source : Statistiques DDA élaboré par nous-même

**Tableau N°1-6 :** Répartition des employés DDA selon le niveau hiérarchique

<b>Niveau hiérarchique</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Directeurs	4	0.34 %
Managers seniors	69	5.87 %
Managers juniors	98	8.34 %
Non managers	1004	85.44 %
<b>TOTAL</b>	<b>1175</b>	<b>100%</b>

Source : Statistiques DDA élaboré par nous-même

**Tableau N°1-7 :** Répartition des employés DDA Alger siège selon le niveau hiérarchique

<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Manager	66	69,3%
Non manager	39	40,95%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

**Source :** Statistiques DDA élaboré par nous-même

#### **4.4. L'absentéisme à DANONE DURDURA :**

Le pointage comme mesure de gestion de l'absentéisme : c'est un document dont l'objectif est de faire ressortir les présences et/ou les absences, et qui doit être journalier.

DANONE DJURDJURA a son propre règlement intérieur, pour les calculs d'absences si dessous les type d'absences qui sont considéré comme une absence et pas dans les calculs et revers :

- **Les types calculés :**
  - Les maladie (-6 mois)
  - Les suspensions
  - Les absences autorisées
  - Les absences non autorisées
  - Les accidents de travail (-6 mois)
  - Les mis en disposition (-6 mois)
  - Les congés sans solde
- **Les types non calculés :**
  - Les maternités
  - Les congés
  - Les absences avant recrutement
  - Les maladie (6 mois)

**Tableau N°1-8 :** Nombre d'absences 1<sup>er</sup> trimestre 2019

<b>Mois</b>	<b>Nombre de jours</b>	<b>Effectif</b>
Janvier	1254	1201
Février	978	1193
Mars	825	1175

**Source :** Statistiques DDA, élaboré par nous-même

## **CHAPITRE 2 : REVUE DE LITERATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

## 1. Revue de littérature

Après avoir étudié et examiné différents ouvrages scientifiques abordant le phénomène de l'absentéisme, nous nous sommes rendu compte que le sujet a fait l'objet de plusieurs études toute fois les théories traitent seulement les raisons pour lesquelles les gens ne parviennent pas à aller au travail alors que la question de l'absentéisme en tant que tel reste peu appréhendée. Cependant, toutes les informations, les rapports et les statistiques sur le sujet s'alignent sur le fait que l'absentéisme est un problème et domaine qui préoccupe grandement les gestionnaires et les chercheurs.

Dans notre prospection, nous avons exploré des livres qui s'articulent sur la motivation et son impact sur l'absentéisme. Une revue de littérature a été rédigée pour mieux cerner le cadre conceptuel de la motivation et l'absentéisme et comprendre le lien entre eux.

D'abord les ouvrages de « *Salvator Maugeri : Théories de la motivation au travail* » et celui de « *Lévy-Leboyer, (C) : La motivation au travail : Modèles et stratégies* » nous expliquent les notions et les concepts motivation de plusieurs volé.

D'un autre coté l'ouvrage de « *Denis Monneuse, L'absentéisme au travail : De l'analyse à l'action.* » met l'accent sur le phénomène de l'absentéisme au sein de l'entreprise une analyse approfondie et critique sue ce dernier.

Ainsi que d'autres ouvrages, articles et thèses universitaire qui nous ont aidés à élucider et mieux cerner notre sujet de recherche.

## 2. Cadre conceptuel :

### 2.1 La motivation :

De nombreux auteurs et sociologues ont parlé de la motivation pour sa nécessité et pour sa négligence par les dirigeants, d'un autre coté Ilya plusieurs visions sur la désignation des facteurs motivants.

#### 2.1.1. Définition du concept « motivation » :

- **Nicole AUBERT** suggère, avant de définir le terme motivation qu'il faut partir de l'étymologie du terme :

« Motivation vient de mot motif lui-même emprunté au latin *motivus* mobile et *movere* : mouvoir, qui signifiait en ancien français qui met en mouvement. »

Il ajoute aussi : « la motivation concerne donc approfondissement qui nous met en mouvement ». (Nicole AUBERT, 1997, p. 15)

- Selon ROUSSEL « la motivation au travail est un processus qui active, orient, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ». (ROJOT et ROUSSEL, 2009, p.167)
- Pour VALLERAND et THILL (1993) la motivation est « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements. » (VALLERAND et THILL, 1993, p. 18)
- Finalement selon Claude LEVY-LEBOYER : « La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :
  1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
  2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
  3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». (Claude LEVY-LEBOYER, 2006, p. 31-32)

Enfin, pour présenter la motivation au travail. On a beaucoup de définitions et de nombreuses théories qui traitent la motivation d'une façon différente, mais c'est qui est convenu que la motivation au travail est élément clé pour le développement de l'homme dans son travail.

### 2.1.2. Les concepts similaires à la motivation :

- Satisfaction et motivation :

D'après **Patrice ROUSSEL** « L'analyse de la motivation et de la satisfaction permet de saisir que ces deux concepts sont susceptibles d'être associés. La motivation est ce qui pousse, consciemment et inconsciemment, l'employé à agir efficacement et à développer des efforts pour réaliser un bon travail. Tandis que, la satisfaction est un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir. La satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail, elle est un indicateur de motivation, mais en aucun cas une cause de la motivation ». (**Patrice ROUSSEL**, 1996, p. 167)

de façon plus synthétique, un employé peut-être pourtant très motivé mais que, à l'inverse, il est plus peu commune que l'on soit motivé sans ressentir, corrélativement, un certain sentiment de satisfaction, d'où cette idée que la satisfaction constitue notamment un indicateur de l'envie de réussir qui influence l'attitude comme l'absentéisme, le retard, le départ volontaire de l'entreprise.

- Implication et motivation :

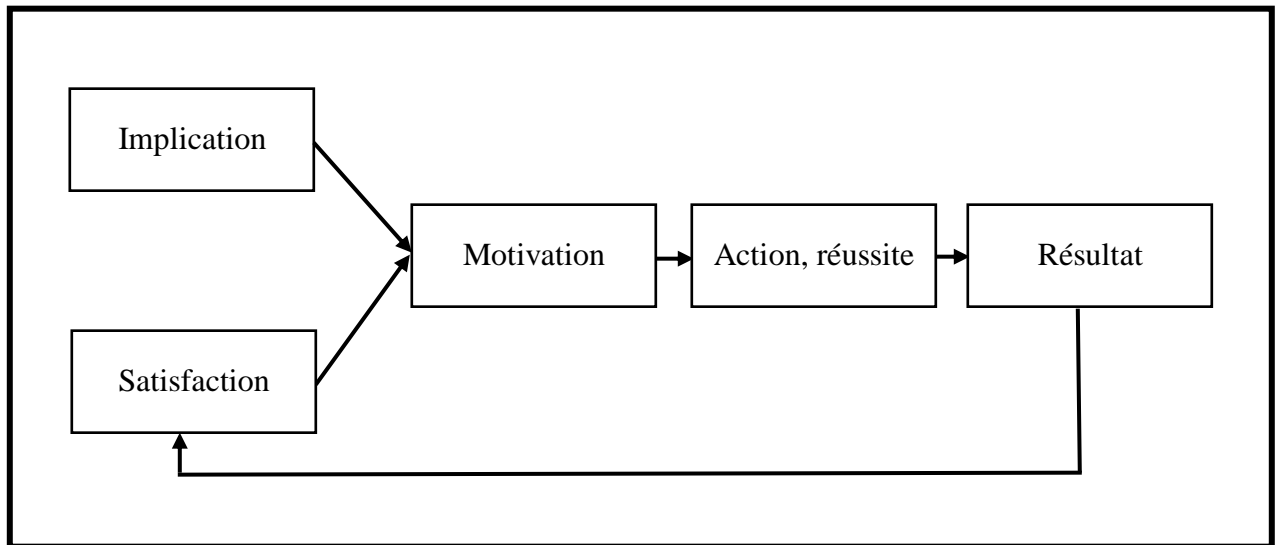
Pour **Ettienne Serupia SEMUHOZA** « L'implication est considérée comme une attitude d'engagement de soi et un concept multidimensionnel (cognitive, professionnelle, organisationnelle...). En effet, l'implication peut être obligé (aliénante) ou consentie (source de plaisir ou d'identité) ; seul un vrai consentement permet de nourrir les échanges ou les coopérations. Quand on traite de la motivation, on est concerné par l'énergie qui anime les comportements, l'orientation et les voies qu'elle prend et enfin, le fait que les comportements soient maintenus et poursuivis. On trouve que l'énergie qui est à la base des comportements s'appuie sur des besoins, bien que certains besoins puissent être à l'origine de l'implication dans le travail ». (**SEMUHOZA E-S**, 2009, p. 28-30)

L'implication débouche un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail bien que la motivation suppose implication mais elle va bien au-delà puisqu'elle touche aux ressorts psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même.

- Motivation, satisfaction et implication :

Nous supposons que ces trois concepts ne sont pas autonomes, mais s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire (Figure N°5) on constate que l'implication et la satisfaction sont les ingrédients créateurs de la motivation.

**FIGURE N°2-1** : Le lien entre motivation, satisfaction et implication selon DONNADIEU



Source : **DELPHINE, (S-J)** : « *les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaine* », édition Harmattan, 2005, P.111.

### 2.1.3. Typologie et caractéristique de la motivation au travail :

#### 2.1.3.1. Typologie de la motivation au travail :

La taxinomie de la motivation distingue globalement quatre genres de motivation de l'individu dans son activité il s'agit de : (**Emmanuel MAIRE et Mathieu DUBOST**, 2004, p. 24)

- La motivation finale : C'est l'objectif et la finalité qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat.
- La motivation instrumentale : c'est le savoir-faire ou la technique qui comptent, et ce type de motivation préoccupent très peu du résultat.

- La motivation de survie : il s'agit de survivre avant tout, lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité.
- La motivation obsessionnelle : c'est la motivation finale endogène et radicale. le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. (**Emmanuel MAIRE et Mathieu DUBOST**, 2004, P24)

#### 2.1.3.2. Les caractéristiques de la motivation :

Selon **Patrice ROUSSEL** Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit : (**Patrice ROUSSEL**, 2001, p. 04-05)

- Le déclenchement du comportement : C'est le passage du manque d'exercice à l'exécution de actions requérant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou psychologique, la motivation fournit l'énergie essentiel pour réaliser l'attitude.
- La direction du comportement : La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- L'intensité du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- La persistance du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette présentation du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail piloté avec intensité et de manière persistante vers des objectifs espérés. Ces efforts sont définis telle que la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou psychologique engagée dans une activité. De plusieurs instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations (efforts et énergie) du comportement de l'individu dans l'organisation.

#### **2.1.4. Les grandes théories de la motivation au travail :**

La motivation des employés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises, toute motivation est orientée vers un but, c'est à dire un résultat auquel l'individu veut parvenir. Néanmoins, les motifs sont difficilement observables. Ils sont nombreux et plus ou moins conflictuels chez une même personne. La manière dont les employés choisissent d'obéir à certains enjeux plutôt qu'à d'autres, et l'intensité avec laquelle ils y répondent, varient considérablement.

Donc, afin de mieux cerner toutes les facettes de la motivation, nous allons présenter un tableau qui rassemble les grandes théories :

**TABLEAU N°2-1 : Grandes théories sur la motivation au travail (de nombreux modèles théoriques, à partir des années 50)**

Théories	Principaux auteurs	Définition de la motivation selon ce modèle	État de la recherche et applications pratiques
<b>Théories des besoins</b>	MASLOW (1954) Mc CLELLAND (1961) ALDERFER (1969)	<p>La motivation résulte de la présence de dispositions stables chez la personne.</p> <p>En général, ce type de théories considère qu'une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement.</p> <p>Le besoin produit un état de déséquilibre, et le comportement vise à rétablir l'équilibre.</p>	<p>En général, ces théories n'ont pas engendré beaucoup de recherches empiriques à cause de la difficulté de définir opérationnellement le besoin et d'en prédire les effets. Ces pratiques sont surtout appliquées en réaménagement du travail.</p>
<b>Théories de l'équité</b>	ADAMS (1963, 1965)	<p>Plus récemment, la recherche s'est surtout intéressée à diverses composantes de l'équité, notamment la justice procédurale et la justice distributive (GREENBERG, 1987).</p> <p>En général, cette théorie semble prédire adéquatement le comportement dans les cas de sous-distribution (Mowday, 1979)</p>	<p>Plus récemment, la recherche s'est surtout intéressée à diverses composantes de l'équité, notamment la justice procédurale et la justice distributive (GREENBERG, 1987).</p> <p>En général, cette théorie semble prédire adéquatement le comportement dans les cas de sous-distribution (Mowday, 1979)</p>
<b>Théories des attentes</b>	VROOM (1964)	<p>La motivation résulte de la perception qu'a un individu que ses efforts vont entraîner un résultat, que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).</p>	

Théories	Principaux auteurs	Définition de la motivation selon ce modèle	État de la recherche et applications pratiques
<b>Théories de l'aménagement du travail</b>	HERZBERG (1966)  HACKMAN & OLDHAM, (1976, 1980)	La motivation est liée à la présence de Certaines caractéristiques particulières dans le travail. Ces caractéristiques contribuent à l'émergence de certains états psychologiques chez l'individu, états qui ont pour conséquence d'influer sur la motivation et le rendement.	D'autres recherches ont montré un lien très clair entre la présence de certaines caractéristiques et la satisfaction au travail (Kiggundu, 1983 ; Loher & Co, 1985 ; Stone, 1986). Les résultats sont plutôt inconsistants en ce qui concerne le rendement au travail. L'insatisfaction est en particulier liée au roulement du personnel (Mobley, 1982).
<b>Théories des objectifs</b>	LOCKE (1968)	Le comportement est intentionnel. La stimulation à agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre. La motivation et surtout la performance vont être influencées par la nature des objectifs (clarté, niveau de difficulté, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assignation, participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (feed-back).	La gestion par objectifs (Drucker, 1954) est considérée comme une application importante de ce modèle, même si elle a été élaborée avant le modèle théorique. Selon la boucle de rendement supérieur (Locke et Latham, 1990), d'un objectif significatif et stimulant, résulte une performance en fonction des habiletés et de l'engagement de la personne envers cet objectif, de son sentiment de compétence personnelle, de ses attentes, de la complexité de là à accomplir et du feed-back que la personne reçoit de sa performance.

Source : Ce tableau est inspiré de celui proposé par MORIN, (E) : « Psychologies au travail », Selon « Les Torchés GL1/Z » 2003, n°141, P.7-8)

### 2.1.5. Les principaux facteurs de la motivation :

- Motivation par la rémunération :

Selon **LOUARET** est définie comme « *L'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles* ». (**LOUARET**, 1994, p. 265)

La rémunération est l'aspect le plus important de la politique du personnel, notamment en raison de ses conséquences économiques et humaines.

Pour **Louis DANTY** disait : « *Toute pièce de monnaie a deux faces. Le salaire, qui est une somme d'argent, a lui aussi deux faces : du côté pile, il représente la valeur du travail fourni, de l'autre côté, il représente la valeur de l'homme dans la société* ».

Donc la politique de rémunération réside dans le fait de motiver inciter le salarié et de l'inciter à participer activement à l'activité de l'entreprise, cette dernière est alignée avec les autres axes de la Politique RH pour faire sens. Dans ce cas, les outils de rémunération deviennent des leviers d'actions fondamentaux pour développer la motivation. (**Micheau-Thomazeau S et Thomas L**, 2015, p. 74).

**Tableau n°2-2 : Les Grands arbitrages d'une politique de rémunération.**

#### LES GRANDS ARBITRAGES D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

		LE QUOI →			
		Ce qui relève du rôle	Ce qui relève de l'individu		Ce qui relève de la performance
		Niveau de responsabilité / Statut	Individuel	Potentiel	Individuel / Collectif
LE COMMENT ↓	Outils				
	Fixe	Salaire de base			
	Variable				Bonus / Profit sharing
	Variable long terme (actions de performance, stock-options...)	Stock-options		Actions de performance	
	Avantages sociaux	Voitures, régime de retraite supplémentaire			

Source : Micheau-Thomazeau, (S) et Thomas, (L), Op.cit., p.74.

- Les parcours de l'intégration :

« On n'a jamais une seconde chance de faire une première bonne impression »

4 % des nouveaux salariés quittent leur poste après une première journée désastreuse

22 % des rotations du personnel ont lieu pendant les 45 premiers jours Ce qui coûte à l'entreprise au minimum 3 fois le salaire de l'ancien collaborateur.

Selon **Micheau-Thomazeau et Thomas** « L'intégration est la dernière étape du recrutement et la première étape de la vie dans l'entreprise. Trop souvent sous-estimée, elle est pourtant cruciale pour obtenir le meilleur d'un recrutement. Au-delà de l'apprentissage du poste, du métier, de la fonction, une intégration réussie passe par une intériorisation, c'est-à-dire une certaine acceptation des règles, des valeurs et de la culture de l'environnement de travail. Les parcours d'intégration permettent d'optimiser l'intégration des nouveaux collaborateurs et de booster leur motivation en planifiant les actions prévues au titre de l'intégration ». (**Micheau-Thomazeau S et Thomas L**, 2015, p. 78).

- La gestion des carrières :

Selon **AMHERDT** « Ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite actives ». (AMHERDT, 1999, p. 77)

D'après **GUERIN et WILS**, on peut définir la gestion des carrières comme « la gestion des mouvements de main-d'œuvre dans l'organisation, depuis l'entrée des personnes (planification des effectifs, recrutement et sélection) jusqu'à leur départ (mise à pied, départ volontaire ou retraite) ; elle comprend la gestion de la mobilité interne (promotion, mutation) et des programmes de soutiens (formation, développement, intégration, aide à la planification de carrière et planification de la relève) » (cité par **Simon L-Dolan**, et autre, 2008, p. 292)

- La mobilité interne :

Selon **Jean Marie PERETTI** « la mobilité interne est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du même groupe. Elle peut permettre au travailleur d'acquérir des compétences, qui seront profitables, aussi bien pour lui que pour son employeur. La mobilité interne regroupe la mobilité verticale ou promotion, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle et la mobilité d'environnement ». (**Jean Marie PERETTI**, 2015, p. 150)

Donc pour motiver et fidéliser et motiver les collaborateurs il faut les faire bouger dès le début afin d'éviter la courbe de démotivation et le plafonnement, la mobilité interne c'est un moyen de motivation. (**Micheau-Thomazeau, et Thomas**, 2015, p. 86)

Enfin, nous pouvons dire que La motivation est un outil très important et indispensable dans la relation entre l'entreprise et les salariés d'un côté et dans la vie professionnelle du salarié d'un autre côté. Et aussi de nos jour la motivation est un élément de base dans la fidélisation des salariés car un salarié motivé il ne va jamais penser à quitter l'entreprise pour une autre car il est satisfait donc il est fidèle à son entreprise.

### **2.1.6. Les enjeux de la motivation :**

Dans toute entreprise, il est particulièrement important de prendre la mesure des risques liés à la motivation et à la démotivation. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines mais ne mesurent pas systématiquement les enjeux de la démotivation. D'autant plus qu'il n'existe pas de méthode ou de mécanisme de motivation unique s'adaptant à toutes les entreprises et à toutes les organisations. Il est par conséquent important d'identifier et de se préoccuper des signes de démotivation.

#### a. L'identification des sources de démotivation :

Selon **la caisse nationale des allocations familial** Les sources de démotivation selon peuvent être nombreuses. Nous pouvons en citer quelques-unes ici :

- ✓ Un travail aliénant, inintéressant et dénué de sens.
- ✓ Le manque d'objectifs clairs, le salarié ne sachant pas précisément ce que l'on attend de lui.

- ✓ Le manque de qualification par rapport à la tâche qui est confiée.
- ✓ L'absence de « feed-back » sur le travail effectué ou un « feed-back » systématiquement négatif.
- ✓ L'absence de reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.
- ✓ Le traitement inéquitable.
- ✓ La complexité des organisations ou des réorganisations permanentes.
- ✓ Les attentes élevées qui ne sont pas comblées par les résultats atteints.
- ✓ Les défis irréalistes.
- ✓ Les communications déficientes.

b. Les risques de la démotivation Les risques encourus liés à la démotivation sont nombreux pour la structure, les individus et l'équipe :

**TABLEAU N°2-3** : Les différents niveaux de risques de la démotivation.

<b>Pour la structure</b>	<b>Pour les individus</b>	<b>Pour l'équipe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Perte de l'avantage compétitif - Baisse de la productivité.</li> <li>❖ Moins de dynamisme et d'efficacité des individus et des équipes.</li> <li>❖ Perte en qualité de services.</li> <li>❖ Hausse, voire explosion du turnover - Départs non désirés.</li> <li>❖ Hausse de l'absentéisme - absentéisme moral.</li> <li>❖ Manque d'implication ou de challenge.</li> <li>❖ Fuite des compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pas de sentiment d'appartenance à une « bonne » entreprise.</li> <li>❖ Mauvaise ambiance de travail.</li> <li>❖ Développement d'un sentiment d'injustice.</li> <li>❖ Sentiment de promesses non tenues ou d'impossibilité d'évoluer.</li> <li>❖ Conditions de travail ressenties comme pénibles (cadence, travail posté, délais tendus).</li> <li>❖ Difficultés d'adaptation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Risque de dégradation de l'ambiance de travail pour toute l'équipe à partir d'un seul individu.</li> <li>❖ Développement d'un sentiment de flou dans l'organisation et les responsabilités.</li> <li>❖ Rejet de toutes responsabilités supplémentaires.</li> <li>❖ Risque de dévalorisation, aux yeux du management, du travail de l'équipe qui peut être générée par un seul salarié.</li> </ul>

**Sources** : Caisse nationale des Allocations familiales à Paris (France) : Favoriser la motivation au travail :

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

Philippe Bouvard

Gérer une entreprise consiste avant tout à favoriser la gestion des ressources humaines, donc l'absentéisme représente un fléau capital qui sévit dans les services des ressources humaines. De ce fait, les dirigeants agissent de façon à mettre en place des actions correctrices, et ce à travers des procédures managériales plus rigoureuses, plus efficaces et plus efficientes qui visent la vitalité de la santé financière de l'entreprise, son bon fonctionnement et la qualité du service rendu à la disposition des clients.

## **2.2. L'absentéisme :**

L'absentéisme est un phénomène complexe engendré par des causes et facteurs divers. Il constitue un problème partout où il existe des calendriers de travail fixes : en Europe, Asie, en Afrique, comme en Amérique, peu importe les différences d'idiologie.

### **2.2.1. Définition de l'absentéisme :**

A travers de la littérature, qu'elle soit contemporaine ou ancrée dans les premiers courants de réflexion sur l'entreprise, il n'apparaît pas de définition universelle de la notion d'absentéisme. Certains ouvrages ne fournissent même pas de définition, par peur de restreindre plus qu'il ne faudrait le concept considéré. Toutefois, on retrouve les définitions suivantes :

Selon **le petit Robert**, « *c'est le manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu ; comportement de celui qui est souvent absent* ».

Selon **MARTOCCHIO ET JIMENO** : « *c'est l'absence physique de l'individu à un endroit donné, quand il y a une attente sociale pour lui d'être là* ». (MARTOCCHIO ET JIMENO, 2003, p.227-241)

Ainsi que Le réseau **ANACT-ARACT** propose la définition suivante : « *l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendus 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. »*

Pour **MONNEUSE Denis** « *L'absentéisme, lui, désigne un phénomène collectif (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail) est une tendance ou un comportement considéré comme contraint à une attente sociale (le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise. En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels...) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise.* ». (MONNEUSE Denis, 2015, p. 07)

### **2.2.2. Les facteurs peuvent influencer l'absentéisme :**

Plusieurs théoriciens se sont penchés sur les facteurs pouvant influencer l'absentéisme ; nous n'en dirons que quelques mots.

- L'âge :

La question préalable est de connaître si l'individu modifie effectivement son absentéisme au fur et à mesure qu'il vieillit.

Les jeunes sont plus souvent absents mais sur de courtes périodes, inversement les salariés âgés s'absentent peu souvent mais pour de longues périodes.

- Le sexe :

La question préalable est de savoir si le comportement de l'individu, quant aux absences, est différent selon le sexe.

Pour **JARDILLIER & BAUDUIN** (1975) d'après les résultats de l'enquête réalisée en février 1978 dans la région parisienne, les femmes s'absentent incontestablement plus que les hommes.

Donc les femmes sont davantage absentes que les hommes.

- Les hasards du calendrier

Les études soulignent enfin que les absences sont plus fréquentes à la veille des fêtes ou lors des « ponts ».

- La qualification des salariés :

Plus le niveau hiérarchique élevé, moins les absences sont fréquentes, et vice versa.

- Le stress au travail :

Selon ATKINS et GOODMAN (1984, dans Léonard et coll., 1987), une diminution de stress ou de tension serait provoquée par l'absence que l'employé pourrait la ressentir.

Léonard et d'autres auteurs donnent une définition du stress intrinsèque et extrinsèque qui est : le stress intrinsèque comprend les caractéristiques qui sont reliées au contenu du travail comme la participation aux décisions, les décisions urgentes, la responsabilité, etc.

### **2.2.3. Les principales composantes de l'absentéisme :**

**MONNEUSE** Denis site les sept principales composantes de l'absentéisme : (**MONNEUSE Denis**, 2015, p.02)

- Les accidents de travail et de trajet.
- Les maladies professionnelles.
- Les arrêts maladie.
- Les congés de maternité.
- Les congés et les absences autorisés ou les événements familiaux : congés paternité, congés de naissance, mariage, deuil, déménagement, congés pour enfants malades, etc.
- Les grèves.
- Les retards et les absences non justifiées.

- L'absentéisme maladie :

« Même la notion d'absentéisme maladie est moins claire qu'il n'y paraît. Il n'existe pas de définition standard pour caractériser la durée des arrêts. Ainsi, les arrêts de longue durée commencent à partir de trente jours pour certaines entreprises et de quatre-vingt-dix jours pour d'autres.

De même, les micro-absences sont généralement celles de moins de trois jours, mais elles incorporent parfois celles de moins de sept jours. Quant aux maladies en lien avec un congé maternité, il arrive qu'elles soient comptabilisées à part.

En revanche, il est obligatoire de placer les maladies professionnelles dans les accidents de travail, et non pas dans les arrêts maladie ». (MONNEUSE Denis, 2015, p.03)

**Selon les lois relatives aux relations de travail en Algérie :** « *Le congé de maladie de longue durée ne peut en aucun cas ouvrir droit à plus d'un mois de congé annuel et ce, quelle que soit la durée du congé de maladie* ».

- Les congés et les absences autorisés :

**Selon les lois relatives aux relations de travail en Algérie (loi 90-11) :**

**Art.33.-** « Le travailleur a droit à une journée entière de repos par semaine. Le jour normal de repos hebdomadaire qui correspond aux conditions de travail ordinaires, est fixé au vendredi ».

**Art.39.-** « Tout travailleur a droit à un congé annuel rémunéré par l'employeur. Toute renonciation par le travailleur à tout ou partie de son congé est nulle et de nul effet ».

**Art.46.-** « Sont considérées comme période 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.

- Les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux ».

#### **2.2.4. Le taux d'absentéisme**

Le taux d'absentéisme est généralement calculé sous la forme d'un rapport entre les effectifs prévus (effectif théorique) et les effectifs présents, pour une période déterminée.

Le taux d'absentéisme est donc un *ratio* que l'on peut exprimer comme suit :

Du point de vue des conditions de travail, les éléments suivants peuvent composer le calcul du taux d'absentéisme :

- *Les arrêts pour maladies ordinaires*
- *Les accidents de travail*
- *Les maladies professionnelles*
- *Les absences injustifiées*
- *Les accidents de trajets*
- *etc.*<sup>1</sup>

En fonction du contexte de l'entreprise, ce qui est retenu dans le numérateur peut varier, et l'on peut constater que dans les faits, les pratiques d'entreprises sont très diverses.

Certaines absences reconnues légitimes, comme les congés maternité ou paternité, peuvent être exclues du calcul du taux d'absentéisme. L'important est de pouvoir analyser finement ce qui perturbe le plus le fonctionnement de l'entreprise et de mettre en relief les types d'absentéisme qui témoignent de conditions de travail difficiles, ou bien ceux qui fragilisent les collectifs de travail. Il s'agit ici de choisir ce qui est sensible et significatif du point de vue du fonctionnement de l'entreprise.

#### **2.2.5. Mesurer l'absentéisme :**

- Le tableau de bord de l'absentéisme :

Il n'existe pas de règle en matière de calcul de l'absentéisme. Chaque entreprise peut utiliser les indicateurs qu'elle juge les plus pertinents. Il peut être intéressant de mettre en

---

<sup>1</sup> [www.anact.fr/absentéisme/outils/et/méthode.pour.agir](http://www.anact.fr/absentéisme/outils/et/méthode.pour.agir). Consulté le (03/03/2019) à 20 :33

place des indicateurs qui vous sont propres afin que vous puissiez évaluer statistiquement l'impact de vos actions et communiquer avec vos salariés sur ce thème.

Plusieurs indicateurs sont nécessaires pour réaliser des tableaux de bord complets de l'absentéisme, tableaux qui constituent le premier outil dans la démarche d'analyse de l'absentéisme. En effet, parler de l'absentéisme sans l'évaluer serait pure abstraction.

Il convient de traiter le phénomène de l'absentéisme en fonction de sa durée, de sa fréquence et de son coût.

**TABLEAU N°11 : Tableau de bord de l'absentéisme.**

<b>Indicateur</b>	<b>Formule</b>	<b>Valeur</b>
<b>Taux général d'absentéisme</b>	(Nombre total d'heures perdues pour absence/nombre théorique d'heures de travail) x100%	En (%)
<b>Temps total perdu pour absences</b>	Sommes des heures perdues pour absences	Heures
<b>Temps total perdu hors contrôle</b>	Heures d'absence pour : Maladie + congé de maternité, paternité et parentaux + absences Conventionnelles + autres absences autorisées	Heures
<b>Temps total perdu sous contrôle</b>	Heures d'absence pour : Maladies professionnelles + accidents du travail + absences non autorisé	Heures
<b>Durée moyenne des absences</b>	Nombre total d'heures perdues pour absences/effectif total	Moyenne et en (%)
<b>Nombre moyen d'absence/personne</b>	Nombre total d'absences/effectif total	Moyenne et en (%)
<b>Taux du micro-absentéisme</b>	(Nombre d'absences de courte durée/ nombre total d'absences) x100%	En (%)

Source : Le pilotage de la fonction RH Par Jean-Yves Le Louarn P51

## **CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE**

## 1. Approche méthodologique

Pour la réalisation de chaque recherche il faut utiliser une méthode et une technique adéquate au thème de recherche, dans le cadre de notre recherche nous avons opté pour une étude quantitative et une démarche déductive afin d'orienter notre étude et d'apporter les éléments de réponses à notre problématique.

## 2. Outils de collectes de données :

Pour mener notre étude au sein du siège de DDA, Nous avons opté pour le questionnaire comme outil principale de collecte des données accompagnée de l'analyse documentaire.

## 3. Présentation du questionnaire :

La rédaction du questionnaire a été répartie en trois rubriques comme suit :

Rubrique 01 : a été consacrée pour la collecte des informations et données personnelles générales

Rubrique 02 : a été consacrée pour la collecte des informations sur l'absentéisme dans DANONE DJURDJURA ALGERIE

Rubrique 03 : a été consacrée pour la collecte des informations sur la motivation rendu pas DANONE DJURDJURA ALGERIE

En revanche, pour construire notre questionnaire nous avons opté pour trois types de questions :

### ➤ Des questions dichotomiques :

Etes-vous satisfait(e) de votre rémunération ?

- Oui  - Non

### ➤ Question à choix multiples

Cochez la proposition qui vous décrit le mieux :

Cela me démotive :

- Manque de reconnaissance
- Manque de cohésion de groupe
- Supérieur non compétent
- Supérieur autoritaire

- Manque d'action de formation
- Mauvaise communication
- Routine

➤ **Question fermée à l'échelle**

Echelle de Likert

Comment évaluez-vous les conditions de travail au sein de votre équipe ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

#### **4. Procédure de collecte des données :**

Pour collecter les informations auprès des travailleurs, Nous avons distribué 54 questionnaires au niveau du siège, 52 questionnaires ont été recueillis, on note que 2 questionnaires ont été perdus. Ce qui nous donne un total de 52 questionnaires validés au final pour traitement.

Ce qui représente 49,5% du nombre global de la population étudiée, par la suite nous avons procédé au traitement des données à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science) et (Excel).

**CHAPITRE 4 :**  
**PRESENTATION ET DISCUSSION DES**  
**RESULTATS**

## 1. Présentation des résultats :

Ce chapitre a pour objectif de présenter en premier lieu les résultats de l'enquête collectés par le biais du questionnaire, et l'analyse de ces derniers, et en second lieu la discussion des résultats et la validation des hypothèses ainsi les propositions.

### 1.1. Première partie description de la population :

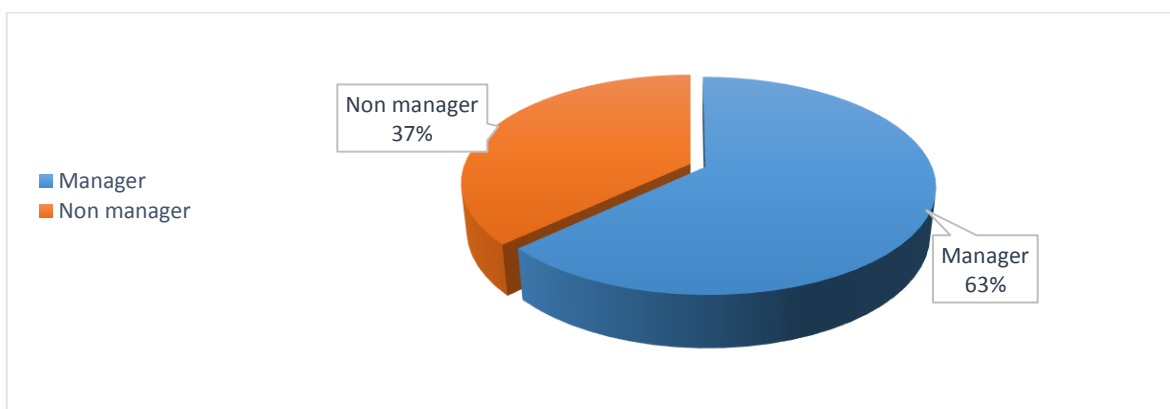
**Tableau N°4-1** : La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Manager	33	62,46%
Non manager	19	36,54%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**FIGURE N°4-1** : répartition par catégorie socioprofessionnelle



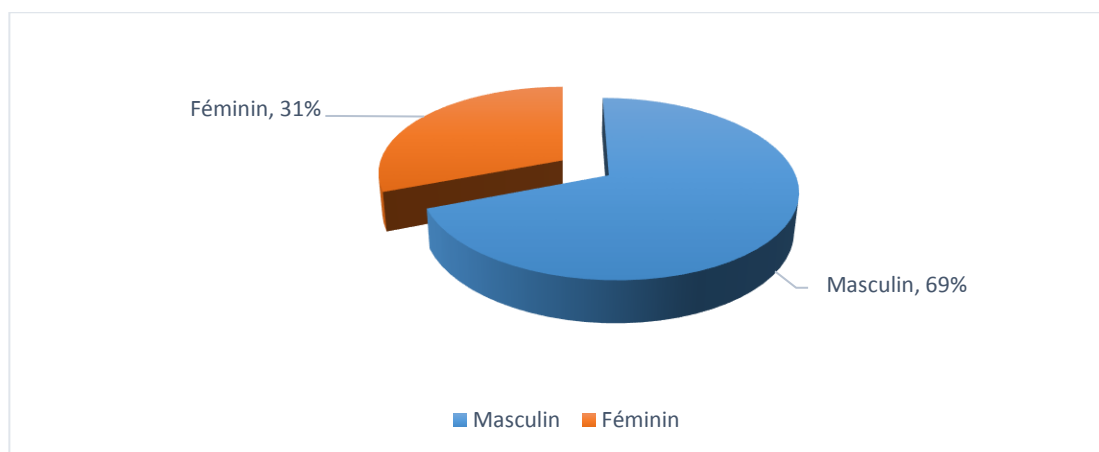
Source : élaborer par nous-même

**TABLEAU N°4-2 : répartition d'échantillon selon le sexe**

Le sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	36	69,23%
Féminin	16	30,76%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme ce qui suit :

**FIGURE N°4-2 : répartition d'échantillon selon sexe**

Source : élaborer par nous-même

Le graphique fait ressortir qu'au sein des personnes interrogées 69,23% sont des hommes contre 30,76% de femmes. Cela reflète la réalité de l'effectif global de l'entreprise qui est majoritairement masculine.

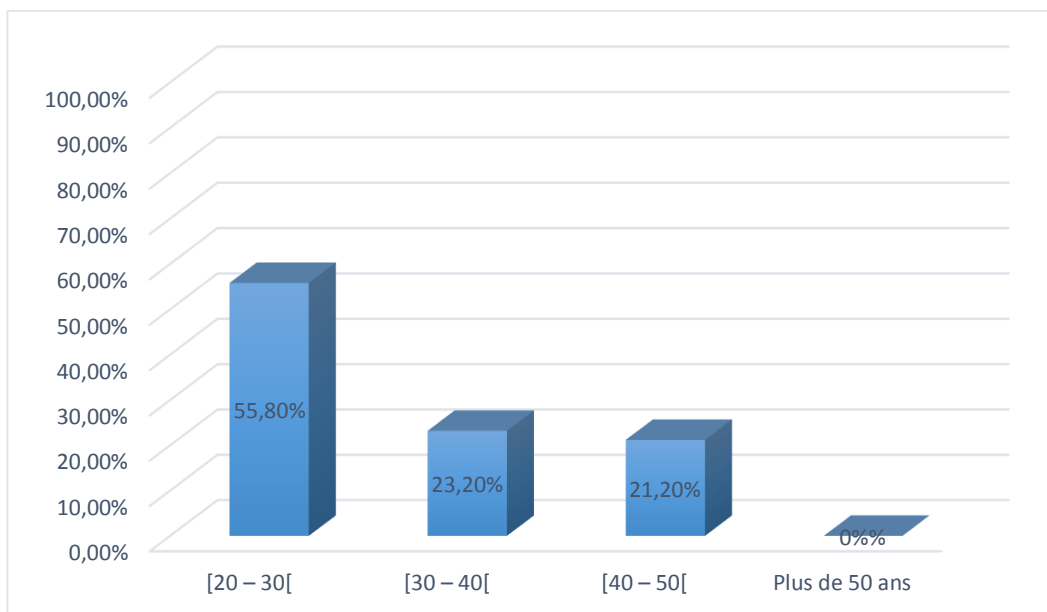
**Tableau N4-3 : La répartition de la population selon l'âge**

Le sexe	Fréquence	Pourcentage
[20 – 30[	29	55,8%
[30 – 40[	12	23,2%
[40 – 50[	11	21,2%
Plus de 50 ans	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessous sont représentés graphiquement comme ce qui suit :

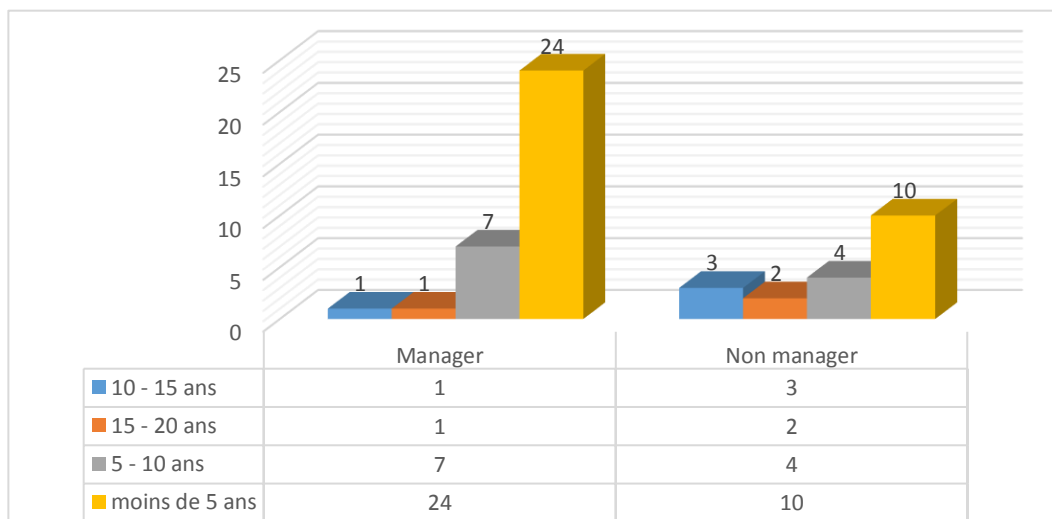
**FIGURE N°4-3 : répartition d'échantillon selon l'âge**



Source : élaboré par nous-même

Selon le graphe ci-dessus on voit que la tranche d'âge dominante se situe entre (20-30) avec un taux de 56% contre 24% pour la catégorie (30-40) et 20% qui représentent la tranche (40-50), on remarque l'absence totale de la tranche (Plus de 50ans). Cela explique que la plupart des travailleurs représentent une population relativement jeune.

**FIGURE N°4-5 : Répartition d'échantillon selon ancienneté et catégorie socioprofessionnelle**



Source : élaborer par nous-même

On déduit que la majorité des cadres a une expérience de Moins de 5 ans dans l'entreprise parce que DANONE obtient une stratégie de recrutement des talents qui sont déjà expérimentés occupent directement un poste de manager da que je trouve personnellement un point fort pour l'évolution de l'entreprise.

## 1.2. Deuxième partie analyse des questions relatifs à la recherche :

La partie suivante est une partie représentative des données récoltées suite au questionnaire qui est divisé en deux parties.

- La première partie qui présente des statistiques d'absences de l'échantillon.
- La deuxième partie le tri croisé.

### 1.2.1 statistiques d'absences de l'échantillon :

#### ❖ Est-ce vous vous-êtes absenté pendant ces derniers douze mois ?

**Tableau N°4-4 : Les absences**

Les absences	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	84,6%
Non	8	15,4%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Le tableau montre que plus que la moitié des enquêtés se sont absentes avec un taux de 84,6% et 15,4% ne se sont pas absentes.

#### ❖ Si oui :

Pour quel motif vous vous-êtes absenté ?

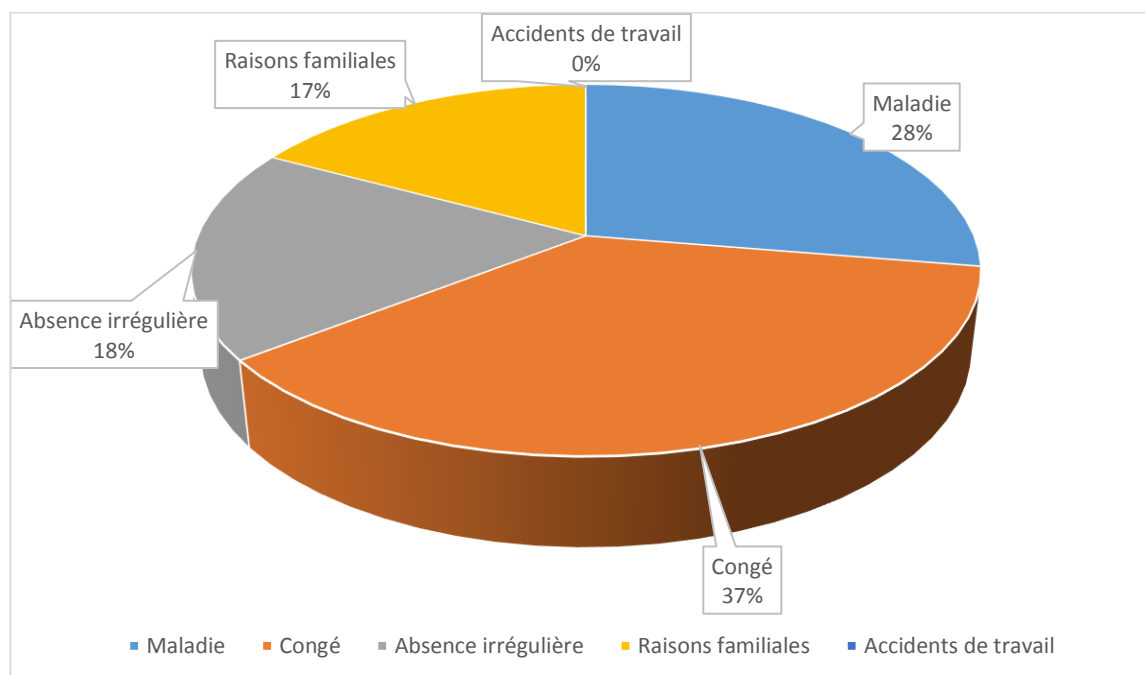
**Tableau N°4-5 : Motifs d'absences**

Motif	Fréquence	Pourcentage
Maladie	21	27,6%
Congé	28	36,8%
Absence irrégulière	14	18,4%
Raisons familiales	13	17,1%
Accidents de travail	0	0%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-6 : Motifs d'absences**



**Source :** élaborer par nous-même

Nous remarquons que les taux les plus élevés des absences du personnel interrogé sont liés à des motifs de maladies et congés qui représentent respectivement des taux de 28%, 39%, et 17% s'absentent pour régler des affaires dites familiales, vu que l'enquête a été faite au niveau du siège administrative le taux d'accident au travail est de 0%.

❖ **Question 3 :** Quelle est la durée moyenne de vos absences pendant ces derniers douze mois ? (Mis à part le congé)

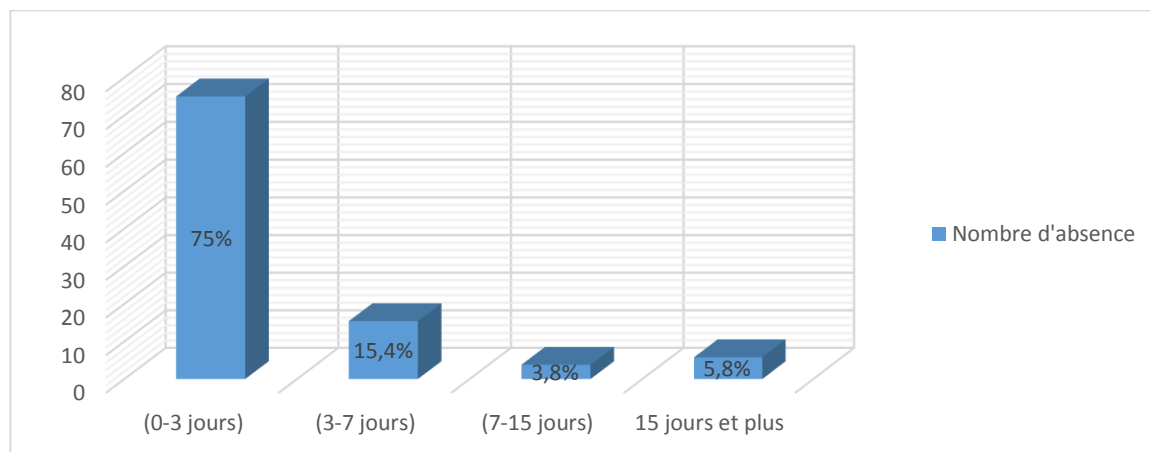
**Tableau N°4-6 : Duré d'absences**

Duré	Fréquence	Pourcentage
(0-3 jours)	39	75%
(3-7 jours)	8	15,4%
(7-15 jours)	2	3,8%
15 jours et plus	3	5,8%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Source :** élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-7 : Duré d'absences**



Source : élaboré par nous-même

D'après ce schéma, il s'avère que la majorité a une durée de 0 à 3 jours d'absence qui est 75%, 15% pour une durée entre [3-7]

### 1.2.2. Évaluation de la motivation

1- La formation :

- ❖ **Est-ce que les programmes de formation suivis au sein de DANONE DJURDJURA vous ont permis de développer vos compétences individuelles ?**
- « Le degré de satisfaction »**

Cette question nous permet de connaître la satisfaction des enquêtés par la formation.

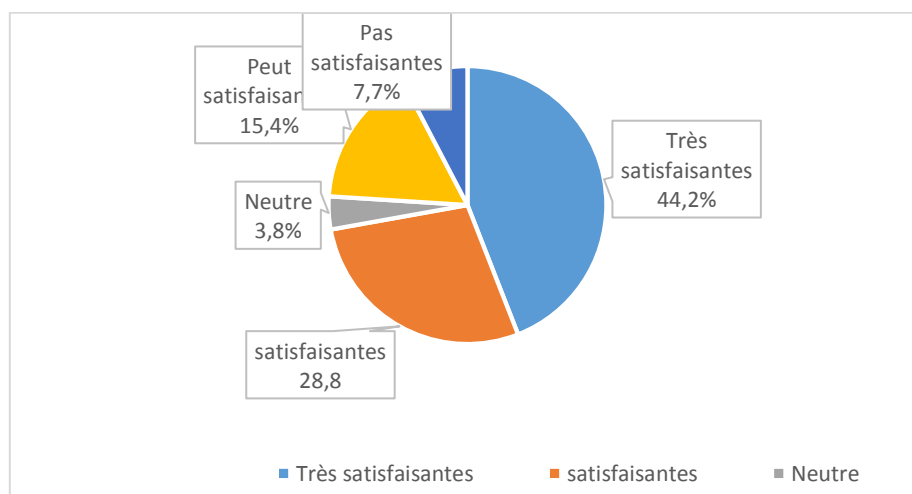
**Tableau N°4-7 : le degré de satisfaction envers la formation**

Satisfaction envers la formation	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisantes	15	28,8%
Satisfaisantes	23	44,2%
Pas satisfaisantes	4	7,7%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-8 : le degré de satisfaction envers la formation**



**Source :** élaborer par nous-même

Nous remarquons que 44,2% des enquêtés sont très satisfaits par les programmes de la formation organisé par DANONE 28,8% sont satisfaits, 16,38% ne sont pas satisfaits nous trouvons la cause de l'insatisfaction de ses derniers dans leurs commentaires il y a 6 parmi eux qui n'a jamais eu l'occasion de participer à la formation et il y a 7,69% qui ne sont pas satisfaits parce qu'ils ont participé à des formations mais pas celles qui sont prioritaires dans leurs besoins.

## 2- Poste occupé :

### ❖ Etes-vous satisfait (e) de votre Poste actuel ?

Cette question nous permet de connaître la satisfaction des enquêtés envers leurs postes actuels.

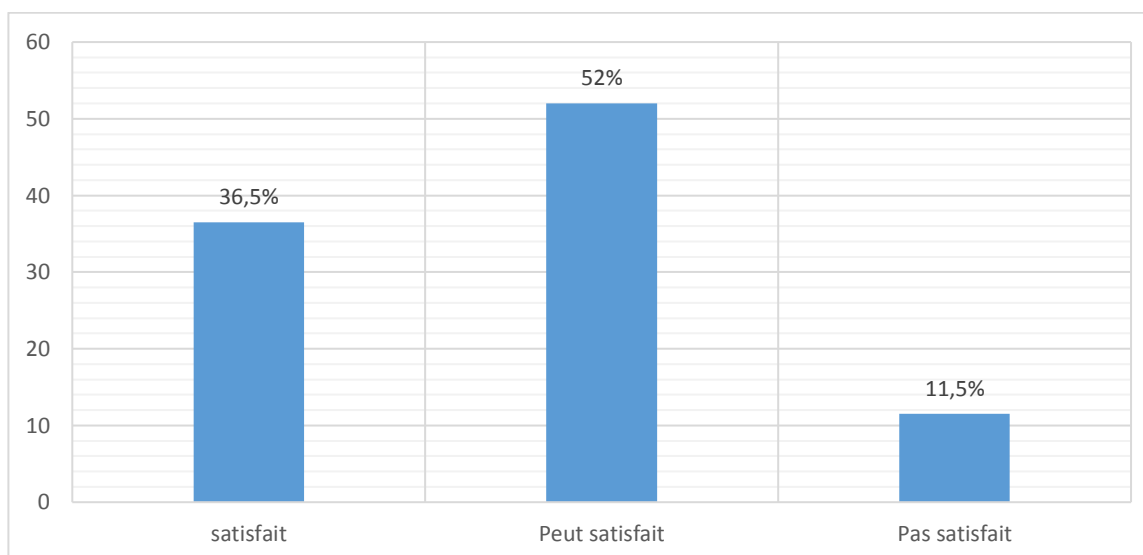
**Tableau N°4-8 : satisfaction envers le poste actuel**

Satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Satisfait	19	36,5%
Peut satisfait	27	52%
Pas satisfait	6	11,5%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Source :** élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-9 : satisfaction envers le poste actuel**



**Source :** élaborer par nous-même

On remarque que 52% et 11,5% des enquêtes sont peut satisfaits et pas satisfaits leur poste actuel, contre 36,5% qui sont satisfait de leur post, les cause d'insatisfactions son dans leurs commentaires pour des causes comme de mobilité interne, un plafonnement, et pas de développement en vue.

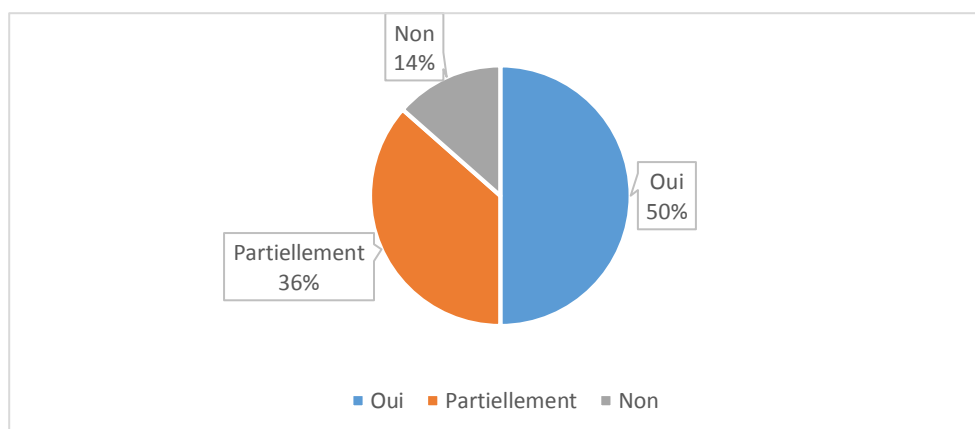
- ❖ **Pensez-vous que les tâches que vous exercez reflètent réellement vos compétences ?**

**Tableau N°4-9 : Les taches accordés envers les compétences**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	50%
Partiellement	19	36,5%
Non	7	13,5%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Source :** élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-10 : Les tâches accordés envers les compétences.**

Source : élaborer par nous-même

Nous constatons que les tâches exercées par les enquêtés reflètent leurs compétences d'un taux de 50%, aussi 49% des enquêtés disent que les tâches exercées reflètent partiellement leurs compétences et juste 14% qui ont répondu par non, nous concluons que DANONE DJURDJURA accord des tâches qui reflètent les compétences des employés.

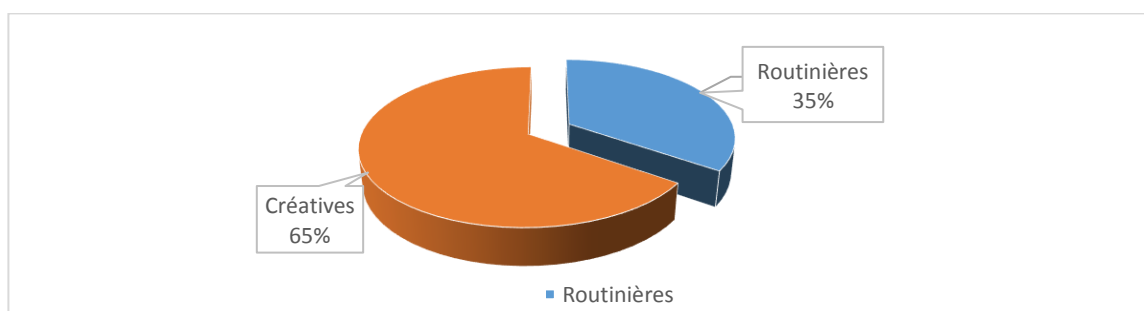
❖ **Trouvez-vous que vos taches et vos missions sont :**

**Tableau N°4-10 : Mission et taches accordé**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Routinières	18	34,61%
Créatives	34	65,38%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-11 : Mission et taches accordé**

Source : élaborer par nous-même

Nous remarquons que 65% des enquêtes considèrent leurs tâches créatives et 35% d'eux considèrent que les tâches sont routinières nous concluons que DANONE DJURDJURA encourage la créativité et sa par son site web de données qui donne la liberté au manager de fixer son SMART objectif (validé par son supérieur) est essayer de challenger son derniers (self challenge).

❖ **Avez-vous déjà envisagé de changer d'activité professionnelle ?**

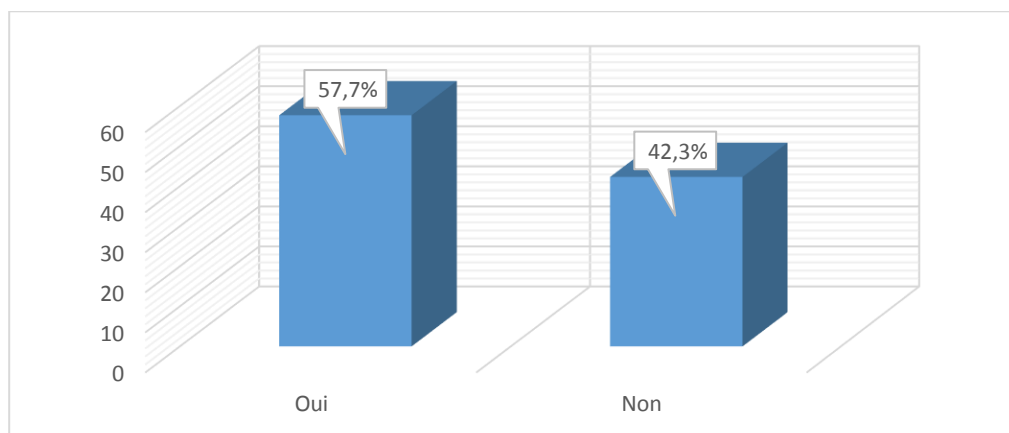
**Tableau N°4-11 : Changement d'activité professionnelle**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	57,7%
Non	22	42,3%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-12 : Changement d'activité professionnelle**



Source : élaborer par nous-même

L'objectif de cette question est de voir si DANONE DJURDJURA a pu fidéliser ses salariés, le résultat 57,7% des enquêtés ont répondu par oui, et 42,3% des enquêtés ont répondu par non. Nous constatons que DANONE DJURDJURA n'a pas pu à fidéliser ses salariés car la majorité s'ils recevront une autre offre ils vont quitter l'entreprise directement.

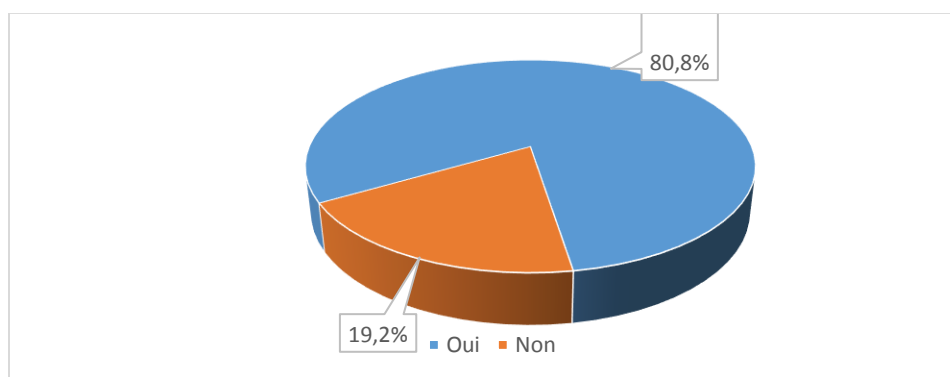
❖ **Sentez-vous l'impact de votre travail sur les objectifs de l'entreprise ?**

**Tableau N°4-12 : L'impact de travail dès l'enquêtés sur les objectifs de l'entreprise**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	42	80,8%
Non	10	19,2%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

**Figure N°4-13 : L'impact de travail dès l'enquêtés sur les objectifs de l'entreprise**



Source : élaborer par nous-même

Ce graph montre que 80% dès enquêtés qui ont répondu par oui, contre 19,2% qui ont répondu par non, Cela nous explique que les personnes interrogées sont impliquées dans leur travail et ils sentent leurs participations à la réalisation des objectifs de DANONE DJURDJURA.

❖ **Pensez-vous que la communication interne entre le supérieur hiérarchique et son équipe de travail est :**

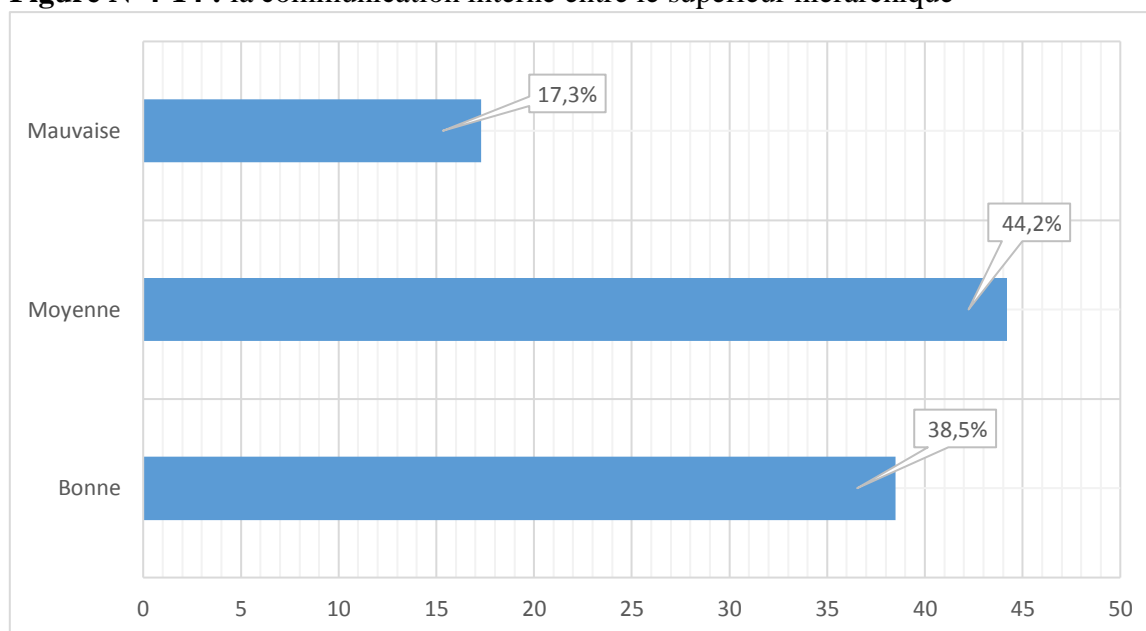
**Tableau N°4-13 : que la communication interne entre le supérieur hiérarchique**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Bonne	20	38,5%
Moyenne	23	44,2%
Mauvaise	9	17,3%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-14 : la communication interne entre le supérieur hiérarchique**



Source : élaborer par nous-même

Ce schéma illustre que la majorité des personnes enquêtées trouvent que la communication avec leur supérieur est moyenne et bonne avec un taux de 42,2% et 38,5% Contre 17,3% d'eux qui disent que la communication n'est pas bonne avec leur supérieur en répondant par mauvaise. Cela s'explique essentiellement par l'existence des canaux de communication et les circuits de l'information.

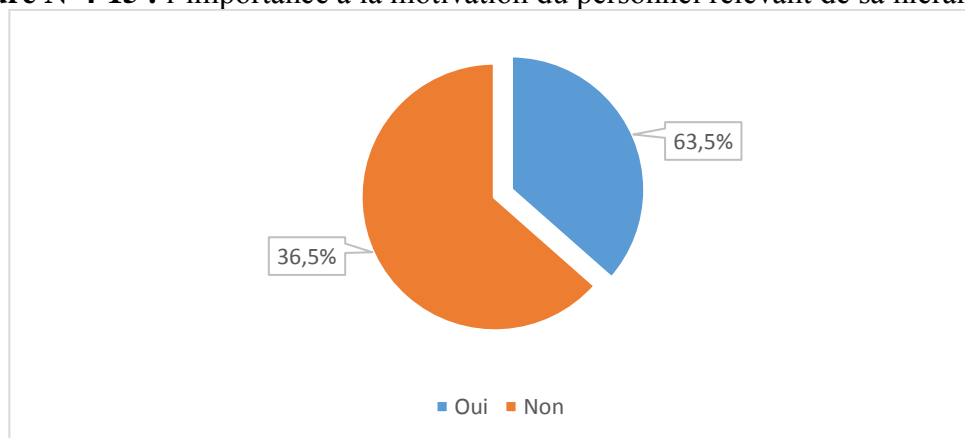
❖ **Pensez-vous que votre responsable donne de l'importance à la motivation du personnel relevant de sa hiérarchie ?**

**Tableau N°4-14 : l'importance à la motivation du personnel relevant de sa hiérarchie**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Non	33	63,5%
Oui	19	36,5%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-15 : l'importance à la motivation du personnel relevant de sa hiérarchie**

Source : élaborer par nous-même

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la plupart des enquêtés ont répondu par non l'importance que le responsable donne à la motivation du personnel relevant de sa hiérarchie avec un taux de 63% et 36,5% qui ont répondu par oui. Il s'avère que les responsables hiérarchiques, dans la majorité des cas analysés ne donnent pas de l'importance à la motivation en relevant de sa hiérarchie pour notre échantillon.

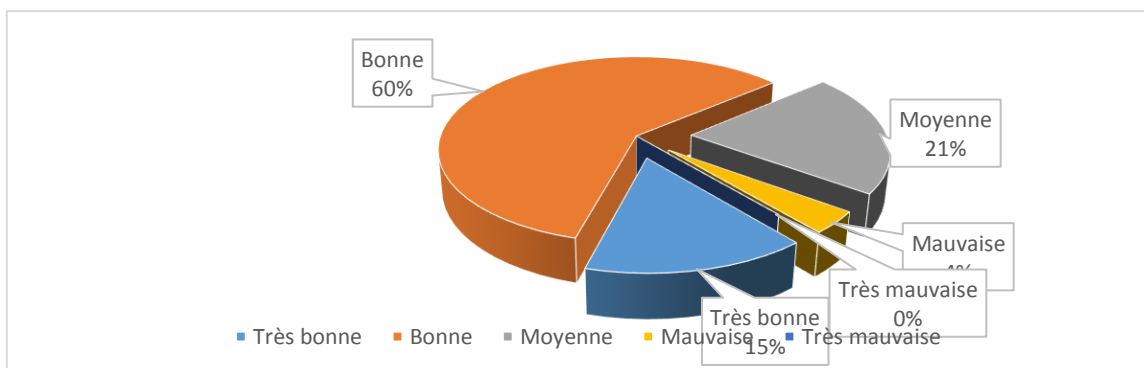
❖ **Comment évaluez-vous les conditions de travail au sein de votre équipe ?**

**Tableau N°4-15 : les conditions de travail au sein de l'équipe**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	8	15,4%
Bonne	31	59,6%
Moyenne	11	21,2%
Mauvaise	2	3,8%
Très mauvaise	0	0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-16 : les conditions de travail au sein de l'équipe**

Source : élaborer par nous-même

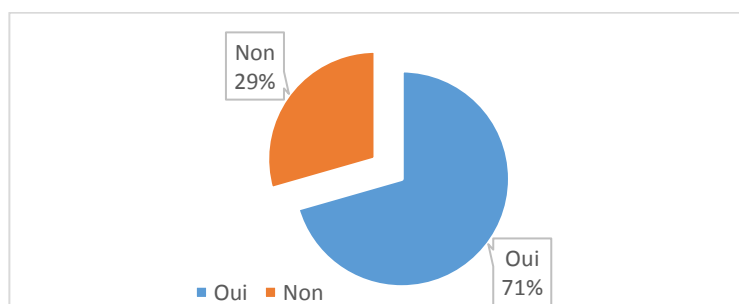
Nous constatons que la majorité des enquêtés sont satisfaits en répondant par Bonne avec un taux de 60%, avec 15% qui sont très satisfaits des conditions de travail au sein de leur équipe, et nous avons seulement 4% des enquêtés qui ne sont pas satisfaits en répondant par mauvaises. Nous remarquons que presque tous les employés au sein de DANONE DJURDJURA sont globalement satisfaits des conditions du travail au sein de leur équipe et disent qu'elles sont agréables et acceptables. Donc, cette satisfaction est due à la bonne répartition des équipes.

#### ❖ Etes-vous satisfait(e) de votre rémunération ?

**Tableau N°4-16 : satisfaction envers la rémunération**

Satisfaction sur salaires	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	63,5%
Non	19	36,5%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous-même

**Figure N°4-17 : satisfaction envers la rémunération**

Source : élaborer par nous-même

D'après le graphe ci-dessus on remarque que la majorité des cadres sont satisfaits de la politique de rémunération de leur entreprise, cette majorité est représenté avec un pourcentage de 71%, contre 29% qui sont non satisfait de la rémunération chez DANONE DJURDJURA, malgré que l'entreprise applique une politique transparente et équitable.

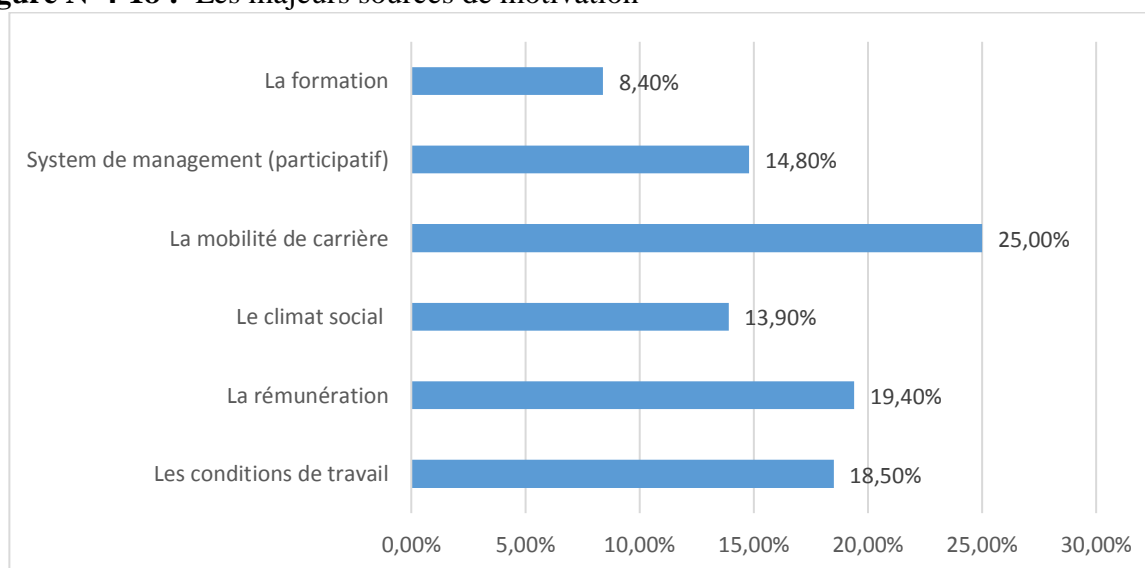
❖ **Quelles sont pour vous Les majeurs sources de motivation ?**

**Tableau N°4-17 : Les majeurs sources de motivation**

<b>Majeures sources de motivation</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Les conditions de travail	20	18,5%
La rémunération	21	19,4%
Le climat social	15	13,9%
La mobilité de carrière	27	25%
System de management (participatif)	16	14,8%
La formation	9	8,4%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même

**Figure N°4-18 : Les majeurs sources de motivation**



Source : élaboré par nous-même

Dans cette question nous avons permis aux participants de choisir plusieurs réponses car ils peuvent être motivé(e)s par plusieurs outils. Nous avons remarqué que 25% des enquêtés sont motivé(e)s par la mobilité de carrière, 19,4% sont motivé(e)s par la rémunération, 18,5% par les conditions de travail, 14,8% par le style de gestion, 13,9% par le climat social et 8,4% sont motivées les programmes de formation. Donc nous constatons que le facteur qui motive plus les salariés c'est le facteur de la mobilité de carrière et la rémunération.

❖ **Cochez la proposition qui vous décrit le mieux :**

Cela me démotive :

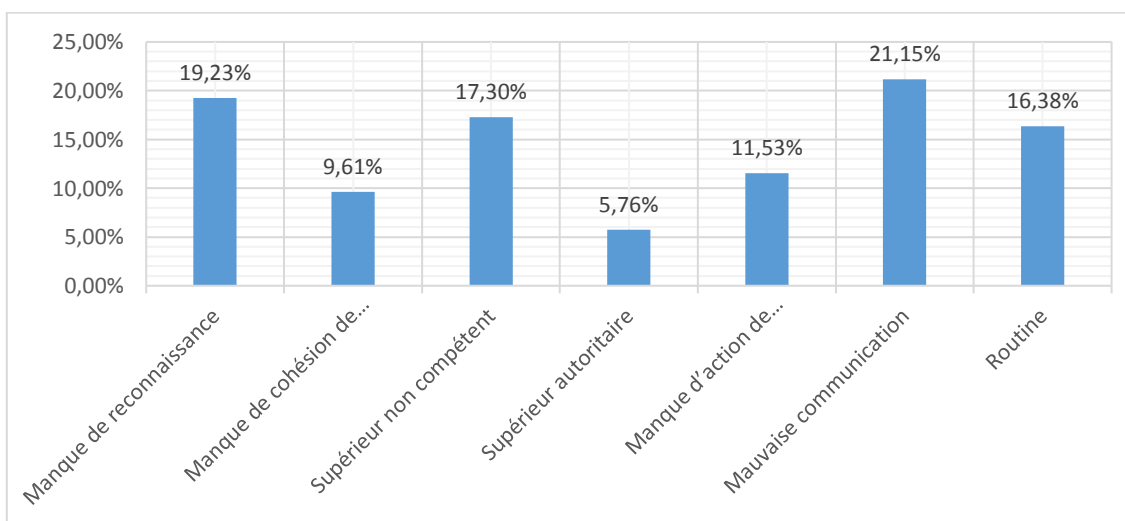
**Tableau N°4-18 : les facteurs de démotivation**

Les facteurs de démotivation	Fréquence	Pourcentage
Manque de reconnaissance	20	19,23%
Manque de cohésion de groupe	10	9,61%
Supérieur non compétent	18	17,30%
Supérieur autoritaire	6	5,76%
Manque d'action de formation	12	11,53%
Mauvaise communication	22	21,15%
Routine	16	15,38%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°4-19 : les facteurs de démotivation**



Source : élaboré par nous-même

Dans cette question nous avons permis aux participants de choisir plusieurs réponses car ils peuvent être motivé(e)s par plusieurs outils.

Nous avons remarqué que 21,15% des enquêtés sont démotivé(e) par la mauvaise communication, 19,23% sont démotivé(e)s par le manque de reconnaissance, 17,3% par un supérieur non compétent, 16,38% par la routine au travail, 11,53% par le manque d'action de formation, 9,61% par le manque de cohésion de groupe et 5,76% sont démotivées par un supérieur autoritaire. Donc nous constatons que le facteur qui démotive plus les salariés c'est le facteur de manque de communication et le manque de reconnaissance « il n'y a pas une grande différence 21,15% pour le manque de communication et 19,23% pour le manque de reconnaissance ».

## **2. Synthèse :**

L'enquête sur le terrain via ce questionnaire a été menée après sur l'ensemble des employés de DANONE DJURDJURA ALGERIE à travers un échantillon représentatif composé de 52 individus (49,5% de la population totale).

Suite aux résultats obtenus après au sujet de la motivation et l'absentéisme, nous avons récolté plusieurs réponses' d'après ces dernies nous ressortirons les points suivants :

- La majorité de nos interrogés se sont déjà absents pour motif de maladie pendant une courte durée, ce qui explique la non motivation.
- Plus de la moitié des personnes que nous avons interrogées sont globalement insatisfaites de leur poste actuel et cette insatisfaction a une influence sur l'absentéisme.
- Plus de la moitié des personnes que nous avons interrogées sont prêts à changer d'activité pour une autre entreprise, ce qui conduit à un climat d'insatisfaction et de mal être du personnel au sein de DANONE DJURDJURA ALGERIE.
- La majorité des enquêtées poncent pas que le responsable donne de l'importance à leur motivation, ce qui conduit à un sentiment de démotivation cette dernières influence l'absentéisme.

### 3. Test et validation des hypothèses :

Nous allons tester les hypothèses avec des tableaux croisés selon le test de khi-deux et

Choix du seuil de signification :

- C'est le pourcentage d'erreurs dans lequel les résultats pourront être acceptés et dans le cadre de notre étude ce pourcentage sera de 5% soit  $\alpha = 0.05$

Mesure d'intensité de relation (V de cramer) :

**Tableau N°4-19** : Mesure de V de cramer

Valeur	Force du lien statistique
0	Absence de relation
Entre 0.05 et 0.10	Très faible
Entre 0.10 et 0.20	Faible
Entre 0.20 et 0.40	Modérée
Entre 0.40 et 0.80	Forte
Entre 0,80 et 1	Louche (Colinéarité)

Source : élaboré par nous-même

#### Test de l'hypothèse

**H0** : Les facteurs de motivation n'ont pas un impact positif sur l'absentéisme.

**H1** : Les facteurs de motivation ont un impact positif sur l'absentéisme.

#### ❖ Croisement deux questions :

- Etes-vous satisfait(e) de votre rémunération ?
- Quelle est la durée moyenne de vos absences pendant ces derniers douze mois ?  
(Mis à part le congé)

**Tableau N°4-20** : le croisement d'absence avec la rémunération

Absences Satisfaction au poste	(0-3 jours)	(3-7 jours)	(7-15 jours)	15 jours et plus	Total
Oui	29	2	2	0	33
Non	10	6	0	3	19
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>52</b>

Source : élaboré par nous-même

Ce tableau ressort clairement les valeurs observées susceptibles de conduire à la vérification du lien qui existe entre la durée des absences et la satisfaction envers la rémunération.

**Tableau N°4-21 : Test de khi-deux (absence avec la rémunération)**

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique
Khi-deux de Pearson	13,463 <sup>a</sup>	3	0,004
V de cramer	0,509		0,004
<b>Total</b>	<b>52</b>		

Source : élaboré par nous-même

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que le khi-deux est inférieure à 5% (0,05).

Khi-deux (0,004 < 0,05) un résultat qui signifie qu'il existe un lien significatif entre nos deux variables. Par ailleurs le degré de v de cramer est de 0,509 ce qui indique une relation forte entre notre absence et la rémunération.

Par conséquent, nous acceptant l'hypothèse H1 les facteurs de motivation ont un impact sur l'absentéisme.

### Test de l'hypothèse

**H0** : L'absentéisme au travail n'est pas un facteur de démotivation.

**H1** : L'absentéisme au travail est un facteur de démotivation.

#### ❖ Croisement deux questions :

- 1- Avez-vous déjà envisagé de changer d'activité professionnelle ?
- 2- Quelle est la durée moyenne de vos absences pendant ces derniers douze mois ?  
(Mis à part le congé)

**Tableau N°4-22 : le croisement d'absence avec envie de changement du post**

Absences Changement post	(0-3 jours)	(3-7 jours)	(7-15 jours)	15 jours et plus	Total
Oui	17	8	2	3	<b>30</b>
Non	22	0	0	0	<b>22</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>52</b>

Source : élaboré par nous-même

Ce tableau ressort clairement les valeurs observées susceptibles de conduire à la vérification du lien qui existe entre la durée des absences et les tâches et les missions accordés.

**Tableau N°4-23** : Test de khi-deux (d'absence avec envie de changement du post)

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique
Khi-deux de Pearson	12,711 <sup>a</sup>	3	0,05
V de cramer	0,494		0,05
<b>Total</b>	<b>52</b>		

Source : élaboré par nous-même

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que le khi-deux est égale à 5% (0,05).

Khi-deux (0,05 = 0,05) un résultat qui signifie qu'il existe un lien significatif entre nos deux variables. Par ailleurs le degré de v de cramer est de 0,494 ce qui indique une relation forte entre l'absence et l'envie de changement d'activité.

Par conséquent, nous acceptant l'hypothèse H1 L'absentéisme au travail est un facteur de démotivation.

#### **4. Proposition :**

- La rémunération (salaire) est très importante, mais n'est pas suffisante pour motiver le personnel. Il faut même développer avec lui le système de gestion en impliquant l'ensemble du personnel dans la participation aux décisions, la reconnaissance de leur travail et écouter activement à leurs recommandations et propositions car ce sont des facteurs de motivations.
- Il faut créer et développer une culture d'entreprise et faire adhérer l'ensemble de l'équipe, pour que l'employé sent qu'il est dans une famille et qu'il ne faut jamais réfléchir de quitter l'entreprise.
- Développer le système de d'appréciation est motivation entre les HRBP et entre les différents niveaux hiérarchiques car le manque d'appréciation est parmi les principales causes d'insatisfaction au travail.

# **CONCLUSION GENERALE**

Notre mémoire de fin d'études a été faite pour le but de connaître la réalité de l'impact de la motivation sur l'absentéisme au travail au sein du siège social DANONE DJURDJURA ALGERIE, dont l'apport fondamental de notre recherche qui consistait à montrer que la motivation joue un rôle primordial à la satisfaction des employés et leur assiduité.

Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une approche quantitative qui s'appuie sur la description et l'interprétation des données chiffrées, qui a pour but de vérifier les hypothèses énoncés au début de notre travail, durant notre stage pratique au sein de DDA, nous avons encerclé notre problématique via au questionnaire tout prenant en compte le coté déontologique de l'entité et ses employés, en ce qui concerne l'aspect théorique de notre sujet, nous avons élaboré un cadre conceptuel qui vise à enrichir la recherche scientifique.

Tout au long de notre stage pratique, au sein de DANONE DJURDJURA ALGERIE, nous avons pu montrer la relation étroite existante entre la motivation et l'absentéisme. Nous avons cherché à savoir si les facteurs liés à la motivation tout en basant sur les théories de contenu déterminent l'absentéisme.

Ce travail nous a conduit à constater que la motivation constitue un élément majeur pour l'entreprise pour préserver et fidéliser son potentiel humain. Concernant le personnel de DDA, le premier élément de motivation c'est la mobilité de carrière, et d'apes notre observation durant la période de stage le recrutement des nouveaux employés expérimentés provoque un plafonnement pour les anciens ce qui conduit à la démotivation de certain d'entre eux.

Pour conclure pour faire face au phénomène d'absentéisme qui perturbe le fonctionnement et qui provoque plusieurs coûts à l'entreprise, il vaut mieux mettre en place une politique de motivation à fin de motiver et fidéliser les salariés car la motivation « morale et matérielle » est le facteur clé de succès des entreprises, et quand nous parlons de motivation il ne suffit pas de motiver les salariés seulement dans le cotés financière c'est vrai qu'il a un effet très importants dans la motivation mais il faut le compléter par le cotés moral car la motivation c'est une cercle fermé entre la motivation morale et matérielle.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages :

- AUBERT Nicole, diriger et motiver : secret et pratiques, édition d'organisation, 1997.
- AMHERDT, (C-H) : Le chaos de carrière dans les organisations. À la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent, Les Éditions Nouvelles, Montréal, 1999.
- Emmanuel, (M) et Mathieu, (D) : Les clés de la performance, édition Démos, 2004.
- JARDILLIER Pierre, BAUDUIN Henri, l'absentéisme : mythes et réalités, collection centor, 1984.
- LEVY-LEBOYER C, La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies, édition d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- LOUART Pierre, Gestion des ressources humaines, Edition Eyrolles, Paris, 1994.
- MARTOCCIO, (J.J) et JIMENO, (D.I), Employee absenteeism as an affective event, in revue Human Resource Management, vol.13, 2003.
- MICHEAU-THOMAZEAU Sophie et THOMAS Laurence : La boîte à outils de la motivation, Edition Dunod, 2014.
- MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail, éd Afnor, Paris, 2015.
- ROJOT (J), ROUSSEL (P) et VANDENBERGHE, (C) : « Comportement organisationnel », volume 3, édition Boeck université, Bruxelles, 2009.
- ROUSSEL Patrice, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
- ROUSSEL Patrice, La motivation au travail : concept et théories, édition EMS collection référence, Paris, 2001.
- SEMUHOZA, (E-S) : « Théories de la motivation au travail, édition l'Harmattan, Paris, 2009.
- Simon (L-D), Tania (S), Susan (E-J). Randall (S-S) : « la gestion des ressources humaines », tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition Pearson Éducation 4<sup>e</sup> édition, Canada 2008.
- VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de la motivation, VIGOT, 1993.

**Thèses :**

- CHRISTIAN BULLA, LES FICHES DE SYNTHÈSE DE LA G.R.H, version 3, université de Lille, 2003 – 2004

**Lois :**

- 90-11, loi. (1990, avril 21). Code du travail. Algérie

**Site web :**

- [www.anact.fr/absentéisme/outils/et/methode.pour.agir](http://www.anact.fr/absentéisme/outils/et/methode.pour.agir). Consulté le (03/03/2019) à 20:33

# **ANNEXES**

# **LE QUESTIONNAIRE**

## Questionnaire

### **Intitulé du mémoire : l'impact de la motivation sur absentéisme au travail**

Je suis étudiant en Master : Management des Ressources Humaines. Je mène une étude au sein de votre entreprise sur DANONE DJURDJURA ALGERIE

Merci d'accorder quelques instants pour remplir ce questionnaire.

N° de questionnaire

## 1- LES DONNEES PERSONNELLES

### ❖ Le sexe :

- Masculin  - Féminin

### 2. l'âge :

- 20-30  - 30-40

- 40-50  - 50 et plus

### ❖ Ancienneté :

- moins de 5ans  - [5-10ans [

- [10-15ans [  - [15-20ans [

- [20 ans et plus

### ❖ Catégorie socioprofessionnelle :

- Manager  - Non manager

## 2- LABSENTEISME

### ❖ Est-ce vous vous-êtes absenté pendant ces derniers douze mois :

- Oui  - Non

Si oui,

### Pour quel motif vous vous-êtes absenté ?

- Maladie

- Congés

- Absence irrégulière

- Raisons familiale

- Accidents de travail

### ❖ Quelle est la durée moyenne de vos absences pendant ces derniers douze mois ? (Mis à part le congé)

- (0-3jours)

- (3-7jours)

- (7-15jours)

- 15jours et plus

### 3 – MOTIVATION :

❖ **Etes-vous satisfait (e) de votre Poste actuel ?**

- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait

❖ **Pensez-vous que les tâches que vous exercez reflètent réellement vos compétences ?**

- Oui
- Non

❖ **Sentez-vous l'impact de votre travail sur les objectifs de l'entreprise ?**

- Oui
- Non

❖ **Trouvez-vous que vos taches et vos missions sont :**

- Oui
- Non

Sentez-vous impliqué dans L'entreprise ?

- Oui
- Non

❖ **Pensez-vous que la communication interne entre le supérieur hiérarchique et son équipe de travail est :**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

❖ **Pensez-vous que votre responsable donne de l'importance à la motivation du personnel relevant de sa hiérarchie ?**

- Oui
- Non

❖ **Comment évaluez-vous les conditions de travail au sein de votre équipe ?**

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

❖ **Etes-vous satisfait(e) de votre rémunération ?**

- Oui

- Non

❖ **Poncez-vous que la politique de gestion des carrières de DANONE DJURDJURA est équitable ?**

- Tout à fait d'accord

- D'accord

- Plutôt d'accord

- Pas d'accord

- Pas du tout d'accord

❖ **Y a-t-il des canaux de communication pour exprimer, vos soucis en cas de nécessité ?**

- Si, oui

- Non

❖ **Quelles sont pour vous Les majeurs sources de motivation ?**

- Les condition de travail

- Le climat social

- La rémunération

- La mobilité de carrière

- System de management (participatif)

- La formation

❖ **Cochez la proposition qui vous décrit le mieux :**

Cela me démotive :

- Manque de reconnaissance

- Manque de cohésion de groupe

- Supérieur non compétent

- Supérieur autoritaire

- Manque d'action de formation

- Mauvaise communication

- Routine

Merci pour votre participation

