

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : management des ressources humaines**

**Thème :**

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

**Etude de cas : HYPROCH**

**Présenté par :**

**Mlle. BELGHOUL Meriem**

**Encadré par :**

**Mme. BOUCHA Nesrine  
Maitre de conférences à l'EHEC**

**3<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2016**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : management des ressources humaines**

**Thème :**

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

**Etude de cas : HYPROCH**

**Présenté par :**

**Mlle. BELGHOUL Meriem**

**Encadré par :**

**Mme. BOUCHA Nesrine  
Maitre de conférences à l'EHEC**

**3<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2016**

## ملخص

موضوع هذا البحث يهدف إلى استعمال النظرية و الدراسة التجريبية التي تعتمد على عدة عوامل تحفيزية التي تقوم بدورها على اتخاذ قرار الغياب و كذلك أهمية الغيابات.

هذا البحث يهدف أولاً إلى تطوير النظرية التي تتمثل في التحفيز و أيضاً و الغياب الذي نحكم عليه بأهميته وفقاً لدراستنا التحليل التجريبي يبرز أن بعض العوامل التحفيزية يمكن أن تؤثر على سلوك الموظفين بالنسبة إلى أعمالهم.

نقص العوامل التحفيزية يمكن أن تساهم في ارتفاع نسبة الغيابات. إضافة إلى ذلك، العوامل التي تؤثر بصفة هامة على آفة الغياب سوف تتمثل في : التحفيز المادي، العلاقة مع المسؤول، نقص فرص الترقية الوظيفية، غياب الاستقلالية في العمل. و من ضمن هؤلاء العوامل، نلاحظ تأثير الفئة الاجتماعية العاملة و العمر على الغياب.

عامل تحفيز الطاقم الوظيفي يحدد نسبة الغيابات.

### الكلمات المفتاحية:

التحفيز،

الغياب،

الموارد البشرية،

العوامل،

قلة التحفيز،

إدارة،

النقص،

السياسة،

ايبيروك

## **Summary**

Our analytical aim, in this study, is to prove through theoretical as well as empirical research that is based on a number of motivational factors which in their turn influence the decision of being absent and its importance.

This research work aims, as a first step, to develop a basic theory that is relatively linked to motivation and absenteeism that we are supposed to judge.

The analytical analysis ends up with some factors of motivation which seem to influence the employees' behaviours in their work.

Any degradation or deficiency in motivational elements may contribute to a raise of absence. Moreover, the factors which influence significantly the absence will certainly lead to a rehearsal, clashes with the superior, a lack of the chance to be graded and a lack of autonomy. Among other factors, we notice an influence of a socio-professional category and the age due to absenteeism.

Personal motivation is one of the main factors that is related to absenteeism.

## **Key words**

Motivation;

Absenteeism;

Human resources;

Factors;

Demotivation;

Business;

Need;

Politics;

Hyprock;

## **Résumé :**

L'objet de notre analyse est de prouver par le biais de la lumière de 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'importance des absences.

Ce mémoire a pour finalité de développer dans un premier temps la théorie de base qui est relative à la motivation et aussi à l'absentéisme que nous jugeons nécessaire à notre étude

L'analyse empirique ressort que quelques facteurs de motivation semblent exercer une certaine influence sur le comportement des employés par rapport à leur travail

Une dégradation de facteurs motivationnels peut contribuer à une augmentation des absences. En outre, les facteurs qui influent d'une manière significative sur l'ampleur des absences seraient bien évidemment, la rémunération, la relation avec le supérieur, le manque de possibilité de promotion de carrière, l'absence d'une autonomie. Parmi ces facteurs, nous remarquons aussi une influence de la catégorie socioprofessionnelle et de l'âge sur l'absentéisme.

La motivation du personnel est un facteur qui détermine l'absentéisme.

## **Mots clés :**

Motivation ; Absentéisme ; Ressources humaines ;Facteurs ; Démotivation ;Gestion ;

Besoin ; Politique ;Hyproch ;

## **Remerciements**

*Louange à dieu, le clément et le miséricordieux qui nous a donné la force et le courage pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous souhaitons, tout d'abord, remercier notre encadreur **N. BOUCHA**. Ainsi pour tous mes enseignants de l'EHEC qu'ils nous ont apporté le savoir et la motivation d'apprendre spécialement pour Monsieur **BEKIOUA Farouk** pour tous ses conseils et ses interventions tout au long de la réalisation de cette recherche*

*Nous remercions aussi chaleureusement l'ensemble du personnel de l'entreprise **HYPROCH**, pour son accueil, son précieux aide sa disponibilité et sa patience à notre égard.*

*Nous tenons plus particulièrement à exprimer notre reconnaissance envers le Président Directeur Général, Monsieur **CHOULAY Mansour** pour nous avoir accordé l'accomplissement de ce travail au sein de l'entreprise, ainsi que Monsieur **IZERROUKEN Abdelhak**, notre encadreur au sein de l'entreprise, sans oublié l'ensemble du personnel du département ressources humaines, pour leurs conseils, remarques et encouragements.*

*Nous remercions aussi, tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

# **Dédicaces**

**Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez.....père, mère pour tous vos sacrifices depuis ma naissance jusqu'à cet instant de ma vie adulte, merci pour votre dévotion, votre attention, votre amour et votre protection qui ont fait que je puisse arriver à ce point culminant de ma vie estudiantine.**

**Je dédie ce travail à mes sœurs Hadjer et Assia en témoignage de l'amour, de l'attachement et de l'affection que je porte pour vous.**

**Je le dédie aussi à Imed pour son aide précieuse à des moments cruciaux du travail.**

**À mes copines intimes Imene, Sorrow et Maya, ainsi que mes collègues du groupe 01 GRH, plus particulièrement Sanaa, Sarah et Zoulikha.**

## Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	Double mission de la fonction du personnel	14
02	Les facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction selon HERZBERG	23
03	Échelle de mesure de la motivation de l'Homme au travail	31
04	Tableau de bord de l'absentéisme	40
05	Source de démotivation	57
06	Effectif de l'entreprise selon la CSP	67
07	Les causes de l'absentéisme selon la CSP	70
08	Les absences selon CSP	71
09	Répartition par sexe	75
10	Répartition par âge	76
11	La situation matrimoniale	77
12	Échantillon ayant des enfants	78
13	Le niveau d'instruction	79
14	Échantillon par CSP	80
15	Échantillon par ancienneté	80
16	La rémunération	81
17	Les conditions du travail	82
18	Les relations avec le supérieur	83
19	La situation statutaire	84
20	Réponse du poste occupé aux attentes	85
21	Le degré de satisfaction des salariés envers la possibilité de la promotion de carrière	86
22	Le degré de satisfaction des salariés de la responsabilité	87

23	Satisfaction envers la considération des supérieurs hiérarchiques	88
24	Degré d'implication au travail	89
25	Degré d'intérêt aux problèmes de l'entreprise	90
26	Degré d'intérêt aux perspectives de l'entreprise	90
27	L'autonomie	91
28	Le sentiment d'accomplissement	92
29	La communication	93
30	L'exercice du métier	93
31	Les absences	94
32	Motifs d'absences	95
33	Durée d'absence	96
34	Le lien entre absence et ancienneté	97
35	Le lien entre absence et CSP	98
36	Le lien entre absence et la rémunération	99
37	Le lien entre absence et la situation statutaire	100
38	Le lien entre absence et les relations avec le supérieur	101
39	Le lien entre absence et la possibilité de promotion de carrière	102
40	Le lien entre absence et les responsabilités assumées	103
41	Le lien entre l'absence et l'autonomie	104

## Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	Les missions de la fonction RH	12
02	Pyramide des besoins de MASLOW	27
03	Modèle de la motivation au travail de Steer et Rhodes	59
04	Les causes de l'absentéisme selon la CSP	71
05	Classement des absences selon CSP	71
06	Répartition par sexe	76
07	Répartition par âge	77
08	La situation matrimoniale	78
09	Échantillon ayant des enfants	78
10	Le niveau d'instruction	79
11	Échantillon par CSP	80
12	Échantillon par ancienneté	81
13	La rémunération	82
14	Les conditions du travail	83
15	Les relations avec le supérieur	84
16	Situation statutaire	84
17	Réponse du poste occupé aux attentes	85
18	Satisfaction des salariés envers la possibilité de la promotion de carrière	85
19	Satisfaction des salariés de la responsabilité	86
20	Satisfaction envers la considération des supérieurs hiérarchiques	87
21	Degré d'implication au travail	88
22	Degré d'intérêt aux problèmes de l'entreprise	89
23	Degré d'intérêt aux perspectives de l'entreprise	91
24	L'autonomie	91
25	Le sentiment d'accomplissement	92
26	La communication	93

27	L'exercice du métier	94
28	Les absences	94
29	Motifs d'absences	95
30	Durée d'absence	96
31	Le lien entre absence et ancienneté	97
32	Le lien entre absence et CSP	98
33	Le lien entre absence et la rémunération	99
34	Le lien entre absence et la situation statutaire	100
35	Le lien entre absence et les relations avec le supérieur	101
36	Le lien entre absence et la possibilité de promotion de carrière	102
37	Le lien entre absence et la responsabilité assumé	103
38	Le lien entre l'absence et l'autonomie	104

## Liste des abréviations

Abréviation	Mot
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
AFGRH	Association franco phonique de gestion des ressources humaines

GPEC	Gestion prévisionnelle d'emploi et compétence
ERD	Existence, rapports sociaux, développement
CMO	Congé de maladie ordinaire
CLM	Congé de longue maladie
CLD	Congé longue durée
AT	Accident de travail
MP	Maladie professionnelle
CNAS	Caisse nationale d'assurances
Hyproch	Hydrocarbures et produits chimiques
GNL	Gaz naturel liquéfié
IT	Information technology
SNMT	Société nationale du transport maritime
SPA	Société par action
SIP	Société d'investissement et de participation
SVH	Société de valorisation d'hydrocarbure
PMD	Division de la gestion des produits
IFSP	Indemnité forfaitaire de service permanent
IZCV	Indemnité de zone et de condition de vie
CPME	Cellule des passations des marchés d'entreprises
Nb.	Nombre
Pourc.	Pourcentage
QHSE	Qualité, hygiène, sécurité et environnement
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
sup	supérieur
CPE	Centre de patrimoine d'entreprise
F& BC	Finance et contrôle de gestion

## **Sommaire**

**Résumé**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

## Liste des abréviations

<b>Introduction générale.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur la motivation .....</b>	<b>6</b>
Section 01 : Introduction à la GRH .....	8
Section 02 : la motivation dans l'entreprise .....	18
Section 03 : l'impact de la motivation sur le comportement du personnel .....	29
<b>Chapitre II : l'absentéisme au travail .....</b>	<b>32</b>
Chapitre 01 : absentéisme : concept et typologie .....	34
Chapitre 02 : les déterminants de l'absentéisme .....	43
Chapitre 03 : le lien entre la motivation et l'absentéisme .....	51
<b>Chapitre III : l'impact de la motivation sur l'absentéisme au sein de Hyproch.....</b>	<b>60</b>
Chapitre 01 : présentation de l'entreprise .....	61
Chapitre 02 : la démarche méthodologique et analyse des résultats .....	72
Chapitre 03 : Synthèse et suggestions.....	105
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	



**Introduction  
générale**

De nos jours, l'entreprise qui réussit à assurer son fonctionnement, son développement et sa pérennité se repose sur trois piliers qui ne sont autres que ses ressources financières, matérielles et humaines.

Dans un environnement concurrentiel, comme nous le connaissons où les ressources matérielles et financières sont comparables et peuvent s'apprendre ou copier, les ressources humaines sont seules qui peuvent faire la différence, ainsi avec leur enthousiasme et leur créativité peuvent donner à l'entreprise un avantage compétitif. C'est pour cela que la dimension humaine paraît de plus en plus cruciale l'entreprise.

Tout entreprise est en mesure d'appliquer un certains nombres d'outils managériaux qui lui assurent sa survie. Il s'agit donc de détecter le personnel performant pour le récompenser, le dirigeant doit s'informer sur les décisions et les objectifs de son personnel, il doit ainsi s'accentuer sur le développement des facteurs qui apportent la satisfaction au travail, et sur la prévention de tout ce qui renforce la motivation vu que la gestion des ressources humaine est devenue un potentiel à haut niveau destiné à être motivé et combiné intelligemment pour accroître la performance. En revanche, s'ils sont ignorés, ceux-ci peuvent limiter leur performance ; elles deviennent insatisfaites et donc non motivées ce qui résulte de cela la démission des travailleurs et l'absentéisme.

Le phénomène de l'absentéisme au travail trouve son intérêt principal dans les impacts qu'il génère sur l'entreprise, organisation, les salariés ou sur la société en général et il peut constituer un obstacle pour l'atteinte des objectifs fixés.

Aussi, le coût indirect de l'absentéisme consiste à baisser la productivité, à faire du retard dans le rendu des dossiers, et à retarder les tâches du travailleur absent, tout cela conduit à la dégradation du climat social et à la démotivation des employés. Autrement dit c'est la désorganisation de l'entreprise ou le service. Ce coût qui existe, bien qu'il ne soit pas mesurable touche à la fois l'organisation et l'ensemble des travailleurs.

Ce fléau constitue une problématique d'une importance fondamentale pour les services des ressources humaines. De ce fait, il est nécessaire de mettre en application des actions correctives pour la vitalité de la santé financière de l'entreprise, et pour bien piloter les politiques ressources humaines et remédier quand il le nécessite

Tout d'abord, l'entreprise doit percevoir l'absentéisme comme un indicateur de performance et un révélateur de motivation des ressources humaines

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.

Le lien entre la motivation du personnel et l'absentéisme au travail nous a incité à aborder le thème suivant :

« L'impact de la motivation sur l'absentéisme au travail »

Pour concrétiser notre travail sur ce thème, nous avons décidé de tenter l'application sur l'entreprise du transport maritime d'hydrocarbure HYPROCH.

Notre choix est motivé par :

- la rareté des traitements dans ce genre de recherches, bien qu'il y a une forte existence du phénomène de l'absentéisme et l'importance des effets et des conséquences qu'il a sur les entreprise ainsi la société
- L'importance de la ressource humaine et de la motivation du personnel dans une entreprise

Plusieurs réponses peuvent être avancées, pour tenter d'expliquer l'influence des facteurs motivationnels sur les absences des travailleurs, ce qui nous pousse à poser la question :

***Dans quelle mesure les facteurs liés à la motivation (suivant les théories du contenu) déterminent l'absentéisme ?***

Plus précisément, nous allons répondre aux interrogations suivantes :

- Existe-t-il un lien entre la motivation des employés et l'absentéisme ?
- L'absence de la motivation peut-elle influencer et déterminer l'absentéisme ?

En rapport avec notre problématique, nous allons proposer des hypothèses d'étude, qui seront testées, puis validées ou infirmées :

- L'absence de la satisfaction des besoins élémentaire chez les employés détermine l'absentéisme
- L'absence de la satisfaction des besoins secondaires chez les employés détermine l'absentéisme
- L'absence de satisfaction en termes de facteurs d'hygiènes tel que les relations avec le supérieur détermine l'absentéisme
- L'absence de satisfaction en termes des facteurs de motivation tel que l'autonomie, la promotion de carrière détermine l'absentéisme.

Étant un sujet vaste dans le monde professionnel, acceptable à la recherche, ainsi qu'à l'étude théorique et pratique.

Notre idée est l'exploration à la recherche dans le domaine des ressources humaines et plus précisément dans la problématique relative à la mesure des facteurs motivationnels dans la détermination de l'absentéisme suivant les théories du contenu.

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes basés sur une approche descriptive et analytique pour assurer une meilleure compréhension du sujet, en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques qui traitent notre sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question.

Nous avons appuyé notre analyse par la réalisation d'une étude sous forme de questionnaire destiné au personnel sédentaire.

Notre travail est scindé en deux grandes parties. La première est consacrée à l'étude théorique du phénomène d'absentéisme et la seconde est consacrée à l'étude pratique.

Dans le premier chapitre nous avons abordé la généralité sur la motivation qui va être élaboré en trois sections : la première est une introduction à la GRH, la seconde traite de la motivation dans l'entreprise et on trouve l'impact de la motivation sur le personnel dans la troisième section

Le deuxième chapitre est consacré à l'absentéisme au travail, il se subdivise en trois sections : la première aborde l'absentéisme : concept et typologie , la deuxième porte sur les facteurs d'influence sur l'absentéisme et la troisième est relative à la présentation du lien entre l'absentéisme et la motivation.

La deuxième partie illustre un cas pratique d'une situation réelle au sein d'une entreprise du transport maritime d'hydrocarbure HYPROCH, ce qui nous a poussé à présenter l'entreprise dans la première section. La seconde section est consacré à la présentation de la démarche méthodologique et analyse des résultats de l'enquête et enfin la troisième qui est réservée à la synthèse et les recommandations.



**Chapitre I :  
Généralités sur la  
motivation.**

## **Introduction**

Le concept de motivation est aujourd'hui plus que jamais un facteur fondamental de la réussite de toute entreprise.

Pourtant la définition de cette dernière n'est pas une tâche simple, il s'avère qu'on peut cerner le profil de l'enculturation et ce par ce qu'elle est un outil capital pour cerner la personnalité, également le progrès humain. De ce fait, les managers agissent de manière à renforcer et relancer leurs systèmes de motivation au sein de leurs organisations.

Dans ce chapitre, nous exposons trois approches, la première présente une introduction à la gestion des ressources humaines (GRH), la deuxième concerne la motivation dans l'entreprise et la troisième traite l'impact de la motivation sur le personnel

Ce chapitre se compose de trois sections suivantes :

- **Section 01** : Introduction à la gestion des ressources humaine
- **Section 02** : la motivation dans l'entreprise
- **Section 03** : l'impact de la motivation sur le personnel

## **Section 1 : Introduction à la GRH**

*« Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier »<sup>1</sup>*

Donc, toute décision en matière de GRH aura des implications sur la vie de l'entreprise. Ces enjeux sont très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants.

### **1.1 Notion élémentaire de la gestion des ressources humaines (GRH)<sup>2</sup>**

La gestion des ressources humaines autrefois dénommée la gestion du personnel, s'est affirmée à partir des années 30 sous la pression de plusieurs facteurs complémentaires.

D'une part, la législation du travail et les acquis de l'après-guerre (horaires de travail, congés payés, conventions collectives, lutte contre les maladies professionnelles...etc.) D'autre part, les travaux en sciences sociales et de gestion qui ont progressivement monté l'importance du facteur humain et les conditions psychologiques sur la motivation, l'implication et la productivité.

La conception même de l'Homme a évolué, la perception purement économique et rationnelle de ce dernier en situation de travail a été supplantée pour une vision plus sociale, venue répondre à un certain nombre de revendications ouvrières.

Aujourd'hui, la GRH est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrés aux côtés de la direction général. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage de carrière, rémunération individualisée...etc.). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications à court, moyen et long terme.

Sa mission principale est de contribuer à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un processus d'implication des salariés. De même, la GRH constitue un nouveau langage de gestion à côté de la population, des finances et du

---

<sup>1</sup>BESSEYER DES HORS Charles-Henri, vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Ed. Organisation, 1988, p21

<sup>2</sup>HAICHEUR, (M. Yacine) : la motivation du personnel facteur clé de la performance commerciale de l'entreprise, étude de cas : MOBILIS, mémoire de licence en sciences commerciales (option ; management),

marketing, un langage coopératif qui doit faciliter le passage de l'idée à la pratique professionnelle

### **1.1.1 Définition de la GRH**

Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain ce qui fait référence de l'appellation « ressources humaines » aux potentiels que le personnel représente et à la volonté de l'entreprise à l'utiliser au mieux.

Pour certains auteurs, la fonction ressources humaines ne constitue pas un système conceptuel organisé. Et vu la difficulté d'identification du champ relevant de cette fonction et qui change d'une organisation à une autre, la gestion du personnel offre un ensemble discordant où chaque auteur la définit selon sa propre conception.

Pour Jean-Marie PERRETI la gestion du personnel est : « *structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources de façon plus ou moins partager avec la hiérarchie* »<sup>3</sup>

Marcel COTE définit la gestion du personnel comme suit : « *la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace* »<sup>4</sup>

Selon Mary Green MINER et John B. MINER la gestion du personnel est : « *le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation* ».<sup>5</sup>

Toutefois, affirmant que la fonction du personnel est l'ensemble des opérations qui sont relatives à l'administration et à la gestion du personnel.

Elle a pour finalité la favorisation de l'épanouissement du personnel tout en fournissant à l'entreprise le potentiel professionnel le plus adéquat c'est-à-dire la meilleure adaptation possible des ressources aux besoins tant sur le plan quantitatif (réduction des situations de

---

<sup>3</sup> PERETTI, (J.M), dictionnaire des ressources humaines, 4eme édition, Vuibert, 2005, p118

<sup>4</sup>SEKIO, (Lakhdar), la gestion du personnel, édition d'Organisation, Paris, 1986, p11

<sup>5</sup>IBID, p12

déséquilibre des effectifs) que qualitatif (recherche de compétences, motivation, style de gestion)

### **1.1.2 Fondement de la GRH**

La fonction des ressources humaines est une fonction relativement récente dans les entreprises et considérée comme dernière-née après les fonctions de production, de marketing, et de finance.

Elle a évolué de façon importante depuis 1960 et a pris une place croissante dans les années 80, mettant l'accent sur le management des hommes, les diverses appellations en vigueur dans les entreprises correspondent à des périodes et à des réalités économiques et sociales différentes.

En réalité ce glissement terminologique et sémantique correspond à quatre stades d'évolution de la fonction :<sup>6</sup>

- la phase d'administration du personnel
- la phase des relations humaines
- la phase du management stratégique et des ressources humaines
- la phase du développement du potentiel humain

**1.1.2.1 L'administration du personnel :** La fonction administration des RH regroupe une diversité de métiers que l'on retrouve principalement en entreprise et plus rarement dans le conseil. Cette fonction a pour tâche principale de gérer les effectifs de l'entreprise. En outre, recruter, payer, réglementer, contrôler sont les seules tâches qui sont confiées à cette fonction administrative. Ainsi Les personnes en charge de cette fonction veillent au respect des obligations légales concernant le code du travail, les horaires et les règlements internes, le respect des conventions collectives, les contrats de travail, le traitement des salaires, les cotisations sociales, les congés payés, les formations et l'impact financier de ces éléments sur l'entreprise.

**1.1.2.2 Le mouvement des relations humaines :** Les travaux qui ont donné naissance à ce mouvement sont ceux d'Elton Mayo, tous centrés sur l'étude des motivations et des

---

<sup>6</sup>FOMBONNE, (J), l'affirmation de la fonction personnelle dans les entreprises, édition VIEBERT, Paris, 2001, p11

combinaisons entre les conditions de travail et la productivité. L'évolution de la fonction a été influencée par l'école des relations humaines, cette dernière a constitué une réaction contre les limites de l'organisation scientifique du travail, entre 1930 et 1950.

La conception de la gestion du personnel dans les organisations présente deux avantages. D'une part, elle élargit le champ de la gestion du personnel par la prise en compte de la qualité des relations sociales et la dimension historique du passé de l'organisation. D'autre part, elle globalise l'approche du personnel et de l'homo œconomicus qui considère que le salarié n'est pas simplement un facteur de production mais un homme qui a un passé, des relations interpersonnelles au sein d'un groupe de travail, une vie sociale riche, et finalement plus complexe<sup>7</sup>

**1.1.2.3 Le management stratégique des ressources humaines :** Dès 1989, en France, les premiers travaux de recherche de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AFGRH), ont contribué à asseoir l'idée de gestion stratégique des ressources humaines.<sup>8</sup>

Selon cette perspective de management, les entreprises voient les ressources humaines comme un moyen d'accroître leur compétitivité. La GRH développe une nouvelle logique d'action.

Afin de gérer des Hommes, il faut d'un côté, mettre en place des procédés cohérents en parallèle avec les priorités de l'entreprise et de combler les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée, et d'un autre, pratiquer une segmentation suivant des catégories différentes du personnel.

Des pratiques de segmentation se sont développées, ce qui a conduit l'entreprise à ne pas gérer de la même façon son personnel, les managers et les salariés, les anciens et les nouveaux, les administratifs et les commerciaux.

**1.1.2.4 Le développement du potentiel humain :** Partant du milieu des années 90, l'idée de faire progresser le potentiel humain s'est développée en France, cette quatrième phase s'apparaît progressivement est avant tout elle est liée aux changements de la nature de l'activité de travail.

---

<sup>7</sup>FOMBONNE, (J), op.cit., p20

<sup>8</sup>IBID, p22

Les spécialistes de stratégies d'entreprise ont confirmé que les ressources humaines sont importantes vu qu'elles déterminent, avec les compétences techniques, l'aptitude d'une entreprise à créer de la valeur.

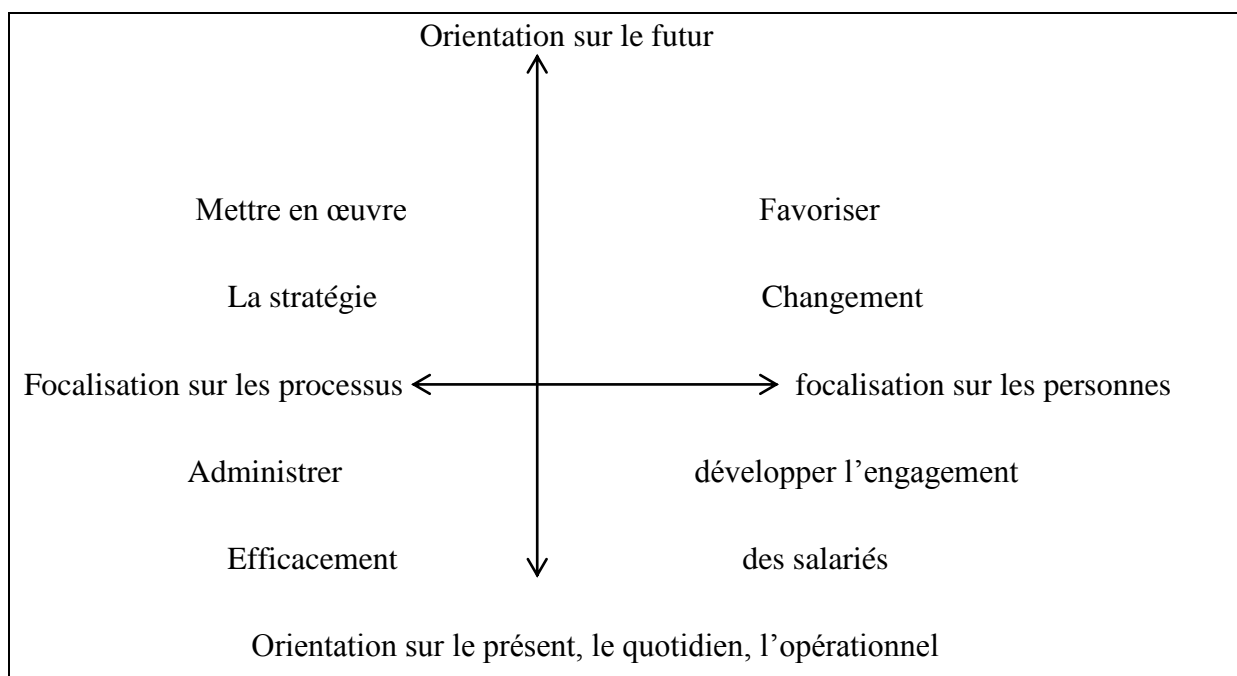
La conception ouverte de l'entreprise sur l'environnement marque ce dernier courant, et qui prend en considération le potentiel humain au travail, redécouvre qu'on ne peut pas gérer les Hommes de façon tout à fait rationnelle. En réalité, Il ne s'agit plus pour réussir d'être bien géré, cependant il faut mobiliser les énergies et développer la participation du personnel.

La GRH se voit avantageuse du développement social et de la logique du projet, qui est un nouvel axe. On y ajoute aussi bien d'autres notions telles que la culture, les valeurs, le projet d'entreprise, le développement des pratiques participatives et la nouvelle logique des compétences dans les organisations.

**1.2 les missions de la gestion des ressources humaines<sup>9</sup>**

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les Hommes ou sur le processus.

**Figure N° II-1: les missions de la fonction RH**



Source : Jean Marie PERRETI, ressources humaines, 13 édition, Vuibert, 2011, p23

<sup>9</sup>PERRETI, (J.M), ressources humaines, 13 édition, Vuibert, 2011, p23

La GRH se caractérise par une double mission : mission économique et mission sociale<sup>10</sup>

### **1.2.1 La mission économique**

La mission économique est liée aux objectifs de l'institution elle Fournit en qualité, en quantité, à moindre coût et au bon moment, les ressources humaines nécessaires aux missions attribuées de l'institution.

Cette mission traite la soumission de la GRH qui est traduite aux objectifs prioritaires de l'institution. visant à arriver à une meilleure productivité du personnel, et à mettre au cœur de l'organisation de façon permanente le processus de management, les conditions de travail, la gestion globale des effectifs et des rémunérations.

### **1.2.3 La mission sociale**

La mission sociale qui est liée aux facteurs motivationnelle du personnel La motivation du personnel est l'élément clé de la réussite d'une entreprise. En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel. Pour cela, il faut offrir des tâches de responsabilité et des conditions de travail (matérielles et relationnelles) qui permettent aux collaborateurs de faire de leur mieux et de donner la pleine mesure dans un climat de travail serein.

Cette mission doit mettre en œuvre les conditions d'un épanouissement docile des attentes exprimées par le personnel.

Elle vise à accroître la motivation et la satisfaction du personnel. Particulièrement l'ergonomie et la psychosociologie du travail. la GRH prend une orientation sociale qui peut la discréditer auprès de la direction, qui la considère comme un « empêcheur de bien fonctionner », comme un générateur de coûts supplémentaires recevable à une haute conjoncture, mais à supprimer en cas de problème financiers, lorsque l'accent est mis exclusivement sur cette mission.

---

<sup>10</sup> EMERY, (Yves) et GONIN, (François) : Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et les entreprises privées, Paris, Ed Press polytechniques et universitaires romandes, 1999, p17

**Tableau N°I-1: la double mission de la fonction du personnel.**

<b>Missions économiques</b>	<b>Missions sociales</b>
<b>Productivité du personnel</b>	<b>Satisfaction et motivation du personnel</b>
-projet de l'entreprise - missions à remplir - prestations à fournir	- projet professionnel et personnel - objectif de carrière, domaine de réalisation

Source : une approche intégrée pour les services publics et les entreprises privées, p17

### **1.3 Les activités de base de la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est une fonction principale dans l'entreprise son objectif est de contribuer à la réalisation de l'objectif de l'entreprise par l'optimisation de la compétence par trois élément : quantitatif, qualitatif et en un temps exigé, pour cela la détermination de la politique de gestion des ressources humaines adaptée à la stratégie de l'entreprise ainsi que les différentes activités principales de gestion des Hommes( recrutement, formation, rémunération...) sont des processus principaux pour réaliser l'efficacité demandé. Cette optique qui donne une importance à la dimension humaine de l'entreprise grâce à un ensemble de facteurs comme l'agressivité de la concurrence, la mondialisation des marchés de communication et la conscience que la main d'œuvre est très importante dans l'entreprise par celle-ci.

Somme toute, la recherche en termes de ressources humaines est l'acquisition, la stimulation, et le développement des compétences.

#### **1.3.1 L'acquisition**

Elle comprend la planification du personnel à court, moyen et long terme, le recrutement, les mutations et la promotion du personnel. Il faut mette en place une gestion prévisionnelle des compétences pour analyser les causes de ses besoins prévisionnelles, l'organisation du recrutement interne

**1.4.1.1 la gestion prévisionnelle du personnel<sup>11</sup>** : Chaque organisation a besoin de connaitre ses besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de ressources humaines, et cela pour permettre une meilleure gestion du potentiel humain, la gestion prévisionnelle du personnel

---

<sup>11</sup>SEKIO, (L), op.cit. p15

comprend l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer les ressources compétentes nécessaires, et cela au moment où elle en a besoin, elle assure l'adéquation entre les Hommes et les postes à pourvoir, de même elle favorise l'efficacité des autres activités.

La gestion prévisionnelle du personnel comporte trois parties :

- **Prévision des besoins en ressources humaines :** elle nécessite au préalable une analyse des besoins de l'entreprise à travers l'évolution de sa structure, ainsi que la connaissance de ses objectifs particuliers et de sa politique des ressources humaines.
- **La satisfaction des besoins du personnel de l'entreprise dans le futur :**  
Cette partie nécessite une analyse des ressources actuelles qui permettent d'établir un inventaire global des employés et des postes ainsi que leur description
- **L'évaluation des écarts :** consiste à avoir la différence entre les postes réellement disponibles et les effectifs en place à une échéance donnée.

**Le calcul des écarts conduit à l'une de ces trois situations :**

- Absence écart
- Les postes sont supérieurs aux effectifs
- Les effectifs sont supérieurs aux postes.

**1.3.1.2 la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :** La GPEC est un outil qui est très important dans la gestion des ressources humaines de toute entreprise. Elle s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise.

Elle est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise beaucoup plus sur le plan quantitatif (effectif) que qualitatif (compétence).

**1.3.1.3 le recrutement :** Afin de d'acquérir de nouvelles ressources humaines, l'entreprise doit faire un appel au recrutement des RH pour satisfaire ses besoins.

Le recrutement peut être défini comme le processus qui vise à fournir un nombre de candidats qualifiés suffisant et parmi lesquels l'entreprise pourra choisir les candidats qui sont aptes à pourvoir des postes.

Selon SEKIO le recrutement est « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »<sup>12</sup>

Les objectifs de recrutement : il a plusieurs objectifs en plus de son objectif principal qui consiste à attirer les individus qualifiée comme :

- L'élaboration des moyens et techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats compétents et qualifiés
- La sélection des candidats qui sont susceptible à occuper des emplois vacants à moindre coût.

### **1.3.2 La stimulation**

**1.4.2.1 la rémunération**<sup>13</sup> : Le salaire constitue un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toutes collectivités, il sert de moyen d'échange entre les individus qui vendent leur service et un employeur qui offre une rétribution sous forme de rémunération.

La détermination de la rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin d'établir leur rétribution, pécuniaire et non pécuniaire, directe et indirecte.

- **La rémunération directe** : comprenant le salaire de base et le salaire fondé sur le rendement dites variable, qui est constitué de la rémunération au mérite et de la rémunération à caractère incitatif.
- **La rémunération indirecte** : dite complémentaire comprenant les régimes de sécurité du revenu, les absences rémunérées et les services et privilèges offerts aux employés pour leurs contributions à l'organisation. On désigne cette rémunération par les termes avantages sociaux.

La rémunération a pour objectif :

- Acquérir des ressources humaines compétentes

---

<sup>12</sup>SEKIO, (L) et alli. « *Gestion des ressources humaines*», 2<sup>ème</sup> édition de Boeck, université, Bruxelles, 2001, p227

<sup>13</sup> SIMON, (D) et alii : « *la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », Pearson, éducation France, p326

- Prévenir la discrimination
- Conserver les ressources humaines performantes
- Motiver les ressources humaines
- Respecter la législation et la rationalisation.

**1.3.2.2 l'appréciation des performances :** Cette politique d'évaluation a une relation avec le recrutement, tout d'abord par ce qu'elle permet la sélection des candidats et de retenir ceux qui sont compétents et conviennent le mieux aux besoins de l'organisation, en suite elle détecte les besoins de formation et aussi elle définit les valeurs de chaque membre de l'entreprise

**1.3.2.3 politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail :** Chaque situation de travail peut engendrer des dangers qui sont plus ou moins affirmés pour l'employeur (salarié, intérimaire, auto entrepreneur, stagiaire ou employé bénévole). Donc, afin de minimiser la matérialisation de ces dangers autrement dit minimiser la probabilité des atteintes qu'ils peuvent être produit à la santé des employés, plusieurs acteurs agissent dans et hors du lieu de travail

### **1.3.3 Le développement des ressources humaines**

**1.3.3.1 la politique de formation <sup>14</sup>:** Le marché du travail est en plein de croissance, pour qui rend chaque travailleur obligé de s'adapter aux nouvelles exigences et d'acquérir un savoir-faire approprié et un bon esprit de travail. Pour réaliser cette adaptation dans le coût et le temps voulu la formation est la solution efficace.

La formation constitue l'outil stratégique dans le concept du pilotage car elle en est le moyen privilégié d'amélioration continue des ressources humaines.

**1.3.3.2 le développement de la compétence :** Souvent, il existe une association étroite entre le succès d'une entreprise et son aptitude de développer et de mettre à jour les compétences de ses salariés. Ce développement renvoie aux activités d'apprentissage qui sont l'amélioration des compétences, des habiletés et des attitudes. Elles sont susceptibles d'augmenter leur rendement présent et éventuel par l'accroissement de leur capacité de réaliser les tâches. Ce processus nécessaire se déroule selon des étapes bien définies. Il a

---

<sup>14</sup> SIMON, (D) et alii, op.cit. p275

pour finalité l'enrichissement, la mise à jour les connaissances des employés, la préparation des employés à la mobilité dans le cadre des programmes de la gestion des carrières.

### **1.3.4 La gestion des carrières<sup>15</sup>**

« Une carrière dans une entreprise c'est avant tout succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». c'est l'ensemble des programmes conçus par l'organisation pour aider les employés à harmoniser leurs aspirations, leurs compétences et leurs buts personnels avec les perspectives d'avancement, actuelles et futurs, offertes par l'organisation.

### **1.3.5 Politique d'information et de communication**

La communication interne a pour objectif d'équilibrer la distance rentrante entre les employés et les structures au sein d'une organisation, donc il faut tenir une bonne communication également une bonne circulation d'information dans les deux sens que ça soit descendante ou ascendante. Cela par des supports écrits et /ou audiovisuel, par de différentes réunion ou avec l'utilisation des enquêtes d'avis, sondage et aussi les études sur le climat social de l'entreprise.

## **Section 2 : la motivation dans l'entreprise**

L'être humain par sa nature est en besoin permanent d'un catalyseur, d'où la nécessité de la recherche de motivation qui est dans un organisme vivant la composante ou le processus qui l'amène à améliorer et développer sa performance, qu'elle soit matérielle ou psychologique, cette notion est pour l'accomplissement et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### **2.1 Le mécanisme de motivation**

#### **2.1.1 Historique du concept**

La motivation est un concept récent, qui s'est développé dans les années 1930 en France, auparavant, la motivation du personnel correspondait seulement au respect du règlement intérieur. Dans les années 1970 le management paternaliste et directif est apparu.

---

<sup>15</sup>SIMON, (D) et alii, op.cit. p292

À nos jours, la tendance paraît être à l'autonomie réactive et au travail en équipe où le manager doit être un coach capable de donner des directives et de déléguer.

Le management met au cœur de son processus l'activation des ressources humaines vu que cette dernière présente un champ d'investissement important, sa performance peut varier selon les circonstances de moins l'infini à plus l'infini, tout dépend du degré de sa motivation.

C'est dans cette vision que les managers doivent veiller à ce que leurs collaborateurs donnent de leurs mieux et ne se relâchent pas. Pour se faire, ils doivent avoir de nouvelles idées sur ce qui motive et stimule le personnel au travail.

### **2.1.2 Définition de la motivation**

Aujourd'hui, une entreprise ne peut fonctionner efficacement sans adopter des techniques de motivation et de stimulation au travail. Ce concept est très utilisé mais son contenu paraît assez flou. Plusieurs disciplines ont étudié ce phénomène, vu son extension et l'ambiguïté qui le caractérise.

Du point de vue de l'entreprise, le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme.

Motivation vient du terme motif, ce dernier vient du latin « motivus », qui veut dire mobile et movere, le verbe latin « movere », mouvoir, bouger, mettre en mouvement, motiver c'est d'abord, bouger et provoquer un mouvement. La motivation concerne « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement »<sup>16</sup>

On trouve aussi les définitions suivantes :

« La motivation est un ensemble d'éléments psychologiques, des motifs qui poussent à agir »<sup>17</sup>. Ou encore : « la motivation est l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement. »<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>CHAMAK (A) et FROMAGE (C), le capital humain, ED liaison .2006, p111

<sup>17</sup> AUBERT, (Nicole), diriger et motiver, édition d'organisation, Paris, 1997, p12

<sup>18</sup>Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2005, p.918.

On peut dire d'après ces deux définitions que la motivation est un processus psychologique qui est la cause du déclenchement, d'orientation et du maintien d'un comportement.

Ainsi, par le biais de la reconnaissance des aspirations individuelles des employés commence l'art de la motivation.

Du point de vue psychologique, la motivation correspond aux forces qui favorisent l'émergence des comportements orientés vers un but donné, et qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à l'aboutissement de l'objectif. En ce sens la motivation procure l'énergie nécessaire à une personne pour une activité précise.

Selon Nicole AUBERT « *la motivation concerne l'aspect dynamique de l'entrée en relation d'un sujet avec lui-même et avec le monde* »<sup>19</sup>. Donc on peut dire, que la motivation concerne la situation d'un employé par rapport à lui-même, et par rapport à son environnement (personnes, situations, projets...etc.)

Au sens large, la motivation est l'ensemble des facteurs déterminants l'action et le comportement d'un individu, le poussant à s'engager et à faire quelque chose qu'il veut faire.

Lorsque l'individu est forcé ou poussé à faire quelque chose par un autre, il agit parce qu'il a le sentiment qu'il est obligé à la faire, et il n'a pas le choix. Toutefois, lorsqu'il est motivé, cette pulsion à agir vient de lui-même, il est plus susceptible de faire preuve de fidélité à l'égard de son organisation, de fournir plus d'efforts possibles pour faire cette chose parce que cela à un sens pour lui.

En management, la motivation est définie comme un système complexe qui résulte de l'interaction entre un individu et son environnement au sein d'une entreprise. D'une part, elle est une force interne à l'individu, parce qu'elle dépend de ces caractéristiques personnelles (besoins, pulsions, instincts et traits de personnalité). Et d'autre part, une force externe parce qu'elle est liée à la situation de travail, à l'environnement de travail, à la nature de l'emploi et au mode de management des supérieurs.

---

<sup>19</sup> AUBERT, (Nicole), Op.cit., p.11

### **2.1.3 Les sources et origines de la motivation**

**2.1.3.1 Les sources de la motivation :** Il existe plusieurs sources de motivation des employés, leur importance se diffère d'une organisation à une autre, d'un employé à un autre, on peut citer :

• **la fixation et la communication des objectifs :** Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés et ce à tous les niveaux. Les employeurs doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs pour que toute l'équipe avance dans le même sens, et veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux.

La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs mais aussi sur les autres orientations et décisions prises par la DG. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie.

En revanche, si la direction tient un discours flou et hypocrite, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs.

En résumé, une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'entreprise.

• **La reconnaissance :** elle est devenue une demande quasi unanime chez les salariés. L'analyse montre qu'elle comprend quatre dimensions spécifiques qui sont :

- Reconnaître la personne : elle porte sur l'individu et non sur l'employé
- Reconnaître les résultats : c'est par rapport aux résultats de son travail dans l'entreprise. Elle est considérée comme une récompense, du fait, elle peut prendre une forme verbale en félicitant l'employé des efforts fournis ou encore par une prime de mérite
- Reconnaître l'effort : c'est la reconnaissance de l'effort que l'individu fournit, l'engagement et les risques encourus. Elle peut prendre une forme verbale, et cela afin d'encourager et d'inciter l'employé à poursuivre ses efforts.

- Reconnaître les compétences : pour se faire, nous pouvons attribuer aux employés des primes de mérite ou de participation vu que cette reconnaissance est liée aux compétences aux responsabilités des employés, ou alors elle peut être une communication verbale de la part de la hiérarchie.

En résumé, la reconnaissance au travail doit être quotidienne, même si c'est une simple communication informelle ou verbale, elle suffira au salarié pour qu'il se sente reconnu dans son travail et suscitera chez lui la motivation.

• **Le maintien de l'esprit d'équipe** : Il est considéré comme source de motivation, maintenir un esprit d'équipe dans tous les services vise à renforcer les liens entre les salariés, créer aussi un sentiment d'appartenance. Il peut s'agir de promouvoir des relations affectives

• **L'aspect financier (rémunération)** : Elle est considérée comme le premier facteur de motivation, en effet, elle permet d'attirer les salariés à venir travailler ou encore à mieux travailler pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise.

• **L'évolution de carrière** : Certains jugent que l'évolution de carrière des salariés peut jouer un rôle important dans leur motivation. En effet, la mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de découvrir d'autres métiers également à développer l'employabilité des employés tout au long de leur carrière professionnelle.

On est dans des économies et des sociétés où il y a une grande mobilité. Donc, l'entreprise a intérêt à s'adapter et à proposer ça aux salariés parce qu'il faut que ça bouge tout le temps.

**2.1.3.2 Les origines de la motivation** : Dans l'ombre du concept, il est important de distinguer entre deux types de motivation intrinsèque et extrinsèque.

• **La motivation intrinsèque** : L'origine de cette forme de motivation se situe à l'intérieur même de l'individu. C'est la motivation la plus puissante, elle résulte de l'intérêt, de la curiosité ou du plaisir que les activités peuvent procurer naturellement. En effet, elle favorise toute satisfaction des besoins fondamentaux de connaissance, d'autodétermination, d'accomplissement personnel et de compétence.

• **La motivation extrinsèque** : elle est appelée extrinsèque vue son origine qui provient de l'extérieur, elle résulte de promesses ou d'actions extérieures. Par exemple, elle consiste à rechercher des compensations ou des récompenses. Néanmoins, l'activité ne doit pas être uniquement centrée sur des motivations extrinsèques parce que cela va diminuer le niveau de motivation

Selon Herzberg, il existe des facteurs appelés facteurs de satisfaction qui correspondent à la motivation extrinsèque.

**Tableau N°I-2 : les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon Herzberg**

<b>Facteurs de satisfaction (motivation intrinsèque)</b>	<b>Facteurs d'insatisfaction (motivation extrinsèque)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de soi</li> <li>- Reconnaissance du travail</li> <li>- Responsabilité</li> <li>- Avancement</li> <li>- Croissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de l'entreprise</li> <li>- Condition du travail</li> <li>- Relation humaine</li> <li>- Vie personnelle</li> <li>- Sécurité de l'entreprise</li> </ul>

Source : [http://trebucq.ubordeaux4.fr/chapitre\\_10/théorie\\_%2520bi\\_factorielle%\\_herzberg.html](http://trebucq.ubordeaux4.fr/chapitre_10/théorie_%2520bi_factorielle%_herzberg.html). 18/12/2011.

**2.1.4 Motivation et satisfaction au travail, motivation et implication au travail**

**2.1.4.1 Motivation et satisfaction au travail** : La motivation est un processus voulu par l'individu, elle est aussi tous ce qui pousse l'individu à agir efficacement dans son travail d'une manière consciente ou inconsciente.

Alors que la satisfaction est un état émotionnel qui correspond à un plaisir résultant de l'accomplissement de ce que l'on attend ou ce que l'on désire.

Quant à la satisfaction qui se réfère aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail, elle est un indicateur de motivation mais elle ne constitue en aucun cas un motif de la motivation. En effet, ce sentiment de satisfaction au travail tient à la

présence dans la situation de travail de plusieurs facteurs qui sont source de satisfaction, certains de ces facteurs sont communs à ceux qui peuvent engendrer la motivation d'où la confusion fréquente entre les deux termes. Elle est beaucoup plus un sentiment contrairement à la motivation qui est plus un processus.

En résumé, nous pouvons être satisfaits sans être réellement motivés, ou inversement être motivés sans ressentir le moindre degré de satisfaction.

**2.1.4.2 La motivation et implication au travail :** La motivation suppose implication mais elle va bien au-delà puisqu'elle touche aux ressources psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même<sup>20</sup>

### **2.1.5 La motivation : un mécanisme complexe**

Le mécanisme de motivation est extrêmement complexe, beaucoup de notions rentrent en jeu. Pour assurer un comportement qui conduit à l'effort et à la performance, il faut que nous réunissions plusieurs conditions :

**2.1.5.1 Équité :** La notion d'équité renvoie à celle de justice, c'est incontestablement l'une des valeurs auxquelles les salariés sont très sensibles<sup>21</sup>

Cette notion porte sur la transparence des règles d'évaluation. En effet, les individus ne sont motivés que lorsqu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à celle d'autres individus.

**2.1.5.2 La notion de renforcement :** Le renforcement est un événement qui influence la probabilité en l'occurrence d'un comportement (réponse) dans une situation (stimulus) donnée. Il peut être classé en : positif, neutre ou négatif.

Par rapport à un changement qui nous affecte, le fait d'obtenir un feedback nous permet de progresser vers l'intégration ou vers la modification du changement.

---

<sup>20</sup>CHAMAK, (A), Op.Cit, p.111

<sup>21</sup>FERICELLI, (A.M) et SIRE, (B), « performance et RH », ED.Economia, 1996, P.258

## **2.2 Théories de la motivation (les théories du contenu)**

### **2.2.1 Théorie d'HERZBERG<sup>22</sup>**

La théorie bi-factorielle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg et d'autres auteurs distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation :

**2.2.1.1 La première catégorie :** elle regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation car ils inciteraient l'individu à faire des efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. À la suite de travaux empiriques Herzberg (1971) propose une liste de facteurs de motivation :

Les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

**2.2.1.2 Les facteurs de la seconde catégorie :** ils n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation ; ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance – nécessaires au bon équilibre mental de l'individu.

Ces facteurs d'hygiène sont : Le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex: mutation).

Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel

---

<sup>22</sup> ROUSSEL, (Patrick) : « *LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES* », in revue les notes du lirche, N°326, octobre, 2000, pp-3-16

Donc, il propose le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail qui consiste à confier plus de tâches à l'Homme mais aussi à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
- l'enrichissement vertical (l'étendue des tâches) du travail consiste à déléguer à l'Homme un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilité dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

D'où la théorie de deux facteurs développée par Frederick Herzberg est, selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction professionnelles seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèques (facteurs moteurs) et extrinsèques (facteurs d'hygiène)<sup>23</sup>.

Donc, l'anon satisfaction au travail serait la cause qui est directement liée à l'absentéisme au travail. C'est à dire, l'absentéisme serait une expression de l'insatisfaction au travail.

### **2.2.2 La théorie de MASLOW<sup>24</sup>**

Cette théorie, proposée par MASLOW ABRAHAM en 1954, repose sur l'hypothèse que chaque individu au travail ressent différents besoins qui sont source de motivation, et qu'il cherche à les satisfaire.

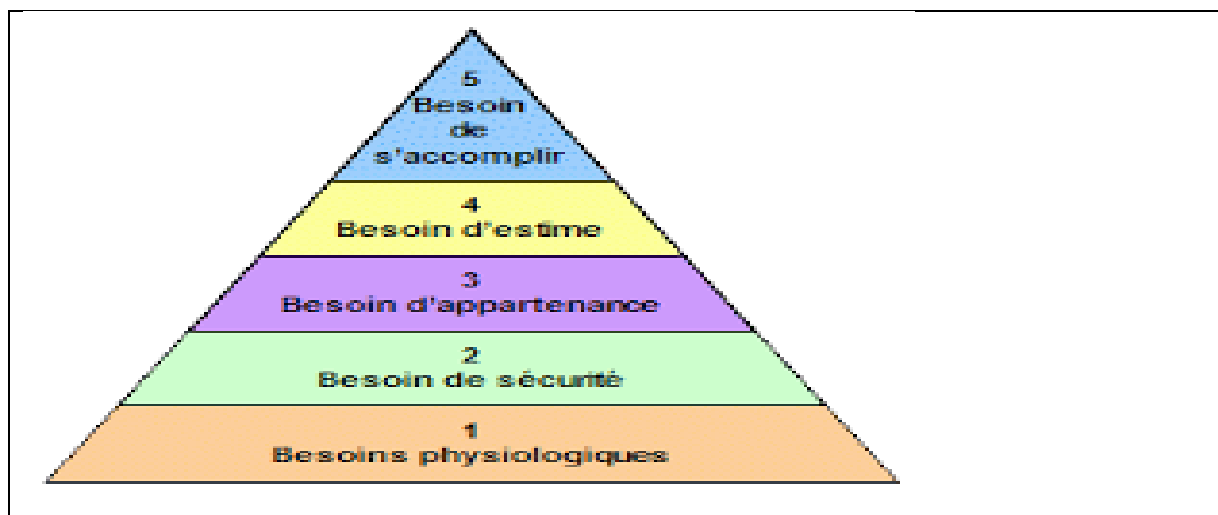
Il propose un modèle, qui hiérarchise et classe les besoins sous forme d'une pyramide en cinq nivea

**Figure N°I-2:** la pyramide des besoins d'Abraham MASLOW

---

<sup>23</sup>ROBBONS, (S) et DECENSO, (D) :*Management : L'essentiel des concepts et despratiques*, édition Pearson, France, 2011, p.290

<sup>24</sup> DUMAS, (M) : « *de la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise* », in revue l'harmattan, N°23, aout, 2005, pp.379-393



Source : MUCHA L, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises ». Mémoire professionnel, université de Reims, 2010, p20

#### • Les besoins physiologiques élémentaires

Le premier niveau, le plus basique. Les besoins de manger, de boire, de se reproduire l'emportent sur toute autre chose et un individu pourrait être amené à reconsidérer ses ambitions pour les satisfaire, voire dans des cas extrêmes à mettre sa sécurité en jeu. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

#### • Les besoins de sécurité

Ce niveau ne devient l'objet d'attention que lorsque les besoins physiologiques élémentaires ont été satisfaits. Dans le champ des organisations, il s'agit de satisfaire ces besoins (économiques, physiques, psychologiques) notamment en développant l'employabilité des individus. L'organisation peut mettre en avant la pérennité du poste, la sécurité offerte par un cadre réglementaire, par un statut...

#### • Les besoins sociaux

Ce sont les besoins d'appartenance, d'affiliation, de communication. Il s'agit de satisfaire ces besoins par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...

#### • Les besoins d'estime

Ce sont les besoins de reconnaissance, de considération. Les individus désirent être acceptés être connus, acceptés pour eux- mêmes, pour ce qu'ils sont, pour leurs qualités et reconnus pour leurs résultats. Les besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.

#### • Les besoins d'accomplissement

Ces besoins peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowerment qui permet à l'individu de se sentir utile et compétent.

Dans cette théorie, Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus une source de motivation. Ce qui permet l'apparition d'un autre besoin que l'individu cherche à satisfaire. Ce qui veut dire, que les besoins d'un niveau supérieur ne constituent une source de motivation que si les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. C'est le principe de manque.

En conclusion, malgré leurs excès idéologiques, Maslow et Herzberg sont attachants parce qu'ils ont essayé de construire une dynamique motivationnelle. Ils ne sont pas restés confinés dans une vision analytique. Leur modélisations'appuie sur une double mouvement :

- de régulation (entre les besoins),

- d'évolution (dans une perspective de développement des personnes y compris dans les milieux professionnels).

À leur façon, ils ont contribué à répondre au dilemme<sup>16</sup> de la psychologie appliquée (Parot, 2000). Tout en contribuant aux apports fondamentalistes, ils ont aussi voulu être des soigneurs d'âmes, en se tournant vers le développement des individus au sein des organisations. Ces intentions les rapprochent des psychologues cliniciens et de ceux dont le souci principal est la relation d'aide<sup>25</sup>.

### 2.2.3 La théorie d'Alderfer (ERD)<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> LOUART, (Pierre) : « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », in revue de les cahiers de la recherche, 2002, Lille, 18p

<sup>26</sup> ROUSSEL, (Patrick) : op.cit.

Une seconde théorie des besoins est développée quelques années plus tard par Alderfer (1969), la théorie ERD. Elle est dès l'origine appliquée aux situations de travail.

Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins :

- les besoins d'existence (E).
- les besoins de rapports sociaux (R)
- les besoins de développement personnel (D).

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée.

La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.

Cette théorie propose une échelle de besoins classés en trois catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel).

Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins. Enfin selon les personnes, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin (phénomène dit de frustration – régression).

### **Section 3 : l'impact de la motivation sur le comportement du personnel<sup>27</sup>**

La motivation lorsqu'elle est éveillée et agissante, intervient de deux façons :

Elle dynamise l'individu (maintenant l'activité persistante en direction du but correspondant) elle oriente et canalise la conduite.

#### **3.1 Dynamisation de l'individu**

---

<sup>27</sup> Mémoire, AZZOUZ Soumia, BEDDOU Nabila, la motivation comme outil de performance, cas SAIDAL Direction des ressources humaines UNITE DAR LBAIDA, INC 1997, pp.62-63

Le phénomène est constable d'abord par cet aspects négatifs, exemple : un individu s'applique à la tâche imposée, sans qu'elle ne lui plaise, à un comportement plutôt passif, il se sent mal à l'aise, trouve que la tache manque d'intérêt et éprouve que « éprouver une fatigue » n'est pas forcément en relation avec la quantité de dépense physique ou intellectuelle effectivement faite.

L'ennui et lassitude sont ressenti sous forme de fatigue et inversement, lorsqu'il y a une forte motivation, la résistance à la fatigue s'élève et l'impression de celle-ci correspond à des phénomènes physiologiques réels, apparait tardivement.

### **3.2 Orientation et canalisation de la conduite**

Quand la motivation est faible, l'individu est facilement diverti de la tâche par des sollicitations extérieures et étrangères, le comportement se fractionne en divers actes dissociés, non orientés vers le but, sans rapport avec la tâche.

Quand la motivation est forte, au contraire, il y a concentration sur la tâche, exclusion de ce qui est sans rapport avec elle : irritation et agressivité contre les sollicitations perturbantes, résistance accrue à la distraction et à la diversion.

### **3.3 L'échelle de mesure de la motivation de l'Homme au travail selon Olivier Carré**

Dans toutes les organisations, la motivation est un thème récurrent, mais d'une imprécision remarquable. La motivation peut venir de différentes sources, avouables ou inavouables, comme la peur, l'argent, le pouvoir, un idéal. Elle varie en intensité selon les individus, le contexte ou le temps. Entre celui qui nuit volontairement à son entreprise et celui qui s'y consacre « corps et âme » apparait un espace immense et vierge. C'est précisément dans cet espace, que les managers ont à évaluer leurs collaborateurs, par exemple, lors des entretiens annuels, pour cela, Olivier Carré propose aux managers une échelle de motivation, cette dernière représente un outil permettant de classer les collaborateurs dans les cinq niveaux existants entre le collaborateur « en rébellion » selon le degré de motivation, dans le but de bien comprendre le principe de cette échelle le tableau suivant, le synthétise comme suit :

**Tableau N°I-03 : l'échelle de mesure de la motivation de l'Homme au travail**

<b>Niveau de motivation</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Remarques</b>
<b>Fanatique</b>	Sa mission est plus importante que lui-même. Passe ses nuits et ses week-ends au travail	Risque pour la personne et son environnement. Durée dans le temps aléatoire
<b>Impliqué</b>	Agit de façon autonome, en cherchant toujours à améliorer les processus ou les relations	Attitude « idéal »
<b>Motivé</b>	Agit de façon autonome, en faisant ce qu'il faut pour que « cela marche »	Attitude « courante », qui devrait rester transitoire. Risque d'épuisement du manager
<b>Stimulé</b>	Agit sous stimulus extérieurs, récompense ou risque de punition	A traiter rapidement
<b>En survie</b>	Fait le minimum pour éviter les ennuis, quoiqu'il arrive	A traiter rapidement
<b>Démotivé</b>	Ne fait rien, quoiqu'il arrive	A traiter rapidement
<b>En rébellion</b>	Cherche à nuire à l'organisation	A traiter rapidement

**Source :** [lien internet://management.journaldunet.com./dossier/040123motivation.index.shtm](http://management.journaldunet.com./dossier/040123motivation.index.shtm)

Cette grille a pour objectif d'aider les managers à réfléchir en profondeur sur la motivation de leurs collaborateurs : quel est son niveau de motivation en ce moment ?

Cette année ? Sur quels comportements observables je m'appuie pour dire cela ? qu'a-t-il dit ? qu'a-t-il fait ?

Elle a aussi pour objectif de les aider à établir un dialogue constructif, sur des bases factuelles et un vocabulaire commun : que pense-t-il du niveau de motivation ou je le situe ? Sur quoi s'appuie-t-il pour dire cela ? De quoi a-t-il besoin être plus motivé ou pour modifier les comportements qui me font penser qu'il ne l'est pas ? L'outil peut aussi être utilisé pour réfléchir



**Chapitre II :  
L'absentéisme au  
travail.**

## **Introduction**

« 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.

Dans ce chapitre nous exposons trois approches : la première concerne la présentation du concept de l'absentéisme, la seconde présente les facteurs d'influences sur l'absentéisme et la troisième traite le lien entre la motivation et l'absentéisme

Ce chapitre se compose de trois sections suivantes :

- **Section 01** : absentéisme, concepts et typologies
- **Section 02** : les déterminants de l'absentéisme
- **Section 03** : le lien entre la motivation et l'absentéisme

## **Section 01 : absentéisme : concepts et typologies**

Dans la théorie, l'absentéisme apparaît dès lors que le concept travail existe. Toutefois, depuis quelques années, de nouvelles formes d'absentéisme se sont développées et ont remis sérieusement en question les liens établis entre l'employé et son employeur.

Cette remise en question qui est due à de nombreux facteurs tels que, la carence de la motivation des travailleurs, les abus des employeurs par rapport à leurs employés, ...etc.

### **1.1 Définition du concept**

À travers la littérature, qu'elle soit récente ou ancrée dans l'histoire des courants de réflexion sur l'entreprise, il n'apparaît pas de définition standard et universelle de la notion d'absentéisme, ce qui rend difficile l'interprétation de cette dernière.

L'absentéisme est au cœur de cet univers de travail, il constitue une grande problématique, toujours actuelle et pertinente, et qui mérite de l'attention. Mais, il n'est pas le privilège d'une société ou d'une civilisation donnée. Ce phénomène est en expansion, même s'il se manifeste d'une manière différente, à des degrés divers dans les entreprises, qu'elles soient industrielles ou/et de services et selon le type d'organisation, la taille de l'entreprise, etc..., il reste circonscrit dans tous les secteurs d'activité et il tient toutes les caractéristiques psychologiques et socioéconomiques.

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<sup>28</sup>.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette maladie, et la définissent dans différents contextes et suivant différentes approches, parmi ces auteurs :

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 »*<sup>29</sup>

Harrison et Price : *«l'absentéisme est le manque de présence physique à un paramètre de comportement quand et où l'on devrait être »*<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> DUMAS, (M) : *« de la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise »*, in revue l'harmattan, N°23, aout, 2005, pp.379-393.

<sup>29</sup>MARTOCCHIO, (J.J) et JIMENO, (D.I) : *«Employeeabsenteeism as an affective event»*, in revue Human Resource Management, vol.13, 2003, pp.227-241.

Farrell et Stamm : «*absence se référant à l'employé, non comparution pour le travail prévu*»<sup>31</sup>

L'absentéisme se caractérise par deux éléments clefs qui ressortent de ces définitions recensées : l'absence d'un employé au travail et aussi le non-respect de l'attente sociale qui le concerne.

Ce deuxième élément est important car il permet la distinction entre le réel absentéisme et les absences autorisées, et les congés payés par exemple.

Aussi, «*L'absentéisme est également un défaut de qualité de présence : l'absentéisme des présents*»<sup>32</sup>.

Pour P. CANADAU<sup>33</sup>, l'absentéisme est « un phénomène multiforme, définit comme la non présence au poste de travail pour un personnel figurant à l'effectif inscrit, dû le plus souvent à un comportement de retrait du salarié. Des motifs très divers peuvent être à l'origine de l'absentéisme, recouvrant de nombreux phénomènes de nature différente, souvent indépendants les uns des autres, et ayant des causes multiples »

STEERS et RHODES définissent la présence au travail comme la capacité et la motivation à être présent. Certains facteurs conduisent à une incapacité à être présent au travail, d'autres agissent sur la motivation à être présent<sup>34</sup>.

D'après les dires des auteurs, nous pouvons retenir que l'absentéisme est un fléau, que certains employés ont l'habitude de ne pas se présenter à leur lieu de travail, ou d'y être physiquement présent au lieu du travail sans avoir la productivité attendue, en fonction d'un horaire entendu et reconnu, et cela s'exprime sous une certaine durée et avec une certaine fréquence. Il comprend aussi les notions de retards, et de sorties anticipées aux heures du travail.

---

<sup>30</sup> HARRISON, (D.A) et PRICE, (K.H): «*Context and consistency in absenteeism: studying social and disposition influences across multiple settings*», in revue Human Resource Management, vol.13, 2003, pp. 203-225.

<sup>31</sup>FARELL, (D) etSTAMM, (C.L): «*Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence*», in revue Human Relations, vol.41, N°3, pp.211-227.

<sup>32</sup>THERIAULT (R), LESAGE (P. B) et BOISVERT (M) : «*L'absentéisme : importance, nature et remèdes*», in revue Relations industrielles, vol.36, N°4, pp.775-802.

<sup>33</sup>CANAU, (P), op.cit., p115

<sup>34</sup> DUMAS, (M) ,Op.cit, pp.379-393

Aussi, on peut définir l'absentéisme comme la disposition d'un travailleur à être absent de son poste de travail. Dans cette optique, l'absentéisme désigne un comportement ; l'absence n'est alors pas exclusivement la conséquence d'une donnée objective, mais aussi la conséquence d'un choix individuel<sup>35</sup>

## **1.2 L'intentionnalité de l'absence**

Le salarié est une personne qui occupe une position dans l'organisation, et qui exécute différentes tâches, sous l'autorité de son employeur, en contrepartie d'une rémunération globale<sup>36</sup>. Et le fait que le salarié ne se présente pas à son lieu de travail, cela lui fait perdre une période de travail. Cette période représente une non productivité pour l'employeur et elle peut entraîner des conséquences sur le moral des salariés qui sont présents.

Selon des recherches, on trouve que les absences peuvent être qualifiées de longue durée à des raisons volontaires et de courte durée à des causes involontaire de l'employé. Ce qui rend la compréhension du phénomène d'absentéisme complexe.

### **1.2.1 L'absence involontaire**

L'absence involontaire proviendrait d'un facteur que l'individu ne peut le contrôler, par exemple les facteurs qui rendent la personne incapable d'effectuer son travail : maladie, accident, incident minime ou grave, ces causes rendent parfois l'individu à justifier son absence par un certificat médical.

Dans ce cas, la maladie est considérée comme la cause de l'absence. Comme l'indique STEEL : *«Des exceptions existent, mais le plus typique des moyens des organisations pour la classification des absences ... est de répondre à une base d'informations d'auto-évaluations fournies par les employés eux-mêmes»*<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>VILLOTTE, (D) : *«Maîtriser l'absentéisme dans les organisations publiques»*, in revue Institut de la Performance Publique, Dossier pédagogique, 2009, 43p

<sup>36</sup> [Http:// www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire](http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire).(Consulté le 2/05/2016 à 16h : 00)

<sup>37</sup> STEEL, (R.P) etRENTSCH, (J.R): *«What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research»*, in revue Human Resource management review, vol.13, N°3, 2003, pp.185-20

### **1.2.2 L'absence volontaire**

Selon STEEL et RENTSH, l'absence (intentionnalité de l'absence) est une décision de l'individu.<sup>38</sup>

Plus précisément, l'absence volontaire est définie comme une absence qui résulterait des actions affectives, en plus du processus cognitif<sup>39</sup>

Selon STEEL le processus de prise de décision de s'absenter est le résultat de facteurs individuels, psychosociaux et économiques, et fait appel à plusieurs variables<sup>40</sup>.

Donc, cela signifie qu'un employé peut volontairement s'absenter du travail et ce, même dans le cas où il est atteint d'une maladie, généralement reconnue comme un motif d'absence involontaire.

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

Un employé peut être absent de son poste de travail pour des raisons multiples

#### **1.3.1 Les absences rémunérées**

**1.3.1.1 Les congés-maladie :** L'absentéisme dit « compressible », se compose des congés maladie, qui regroupent les motifs d'absences. La loi met à la disposition des employés, qui sont provisoirement incapables d'exercer leurs fonctions pour raisons médicales, des congés payés<sup>41</sup>

Il existe six types d'absences pour raison de santé :

- **Le congé pour maladie ordinaire (CMO) :** qui est parmi les congés les plus fréquents, vu que tous les cas qui ne peuvent donner place à d'autres congés de maladie relèvent de ce régime. Le plus souvent, ce type est découpé en sous catégories, selon sa durée, pour une étude plus précise. La personne concernée perçoit l'intégralité de son traitement durant trois mois, après ces trois mois il doit présenter un justificatif médical à son employeur

---

<sup>38</sup>STEEL, (R.P) et RENTSCH, (J.R):op.cit, p185-20

<sup>39</sup>Llappasset, (C) : « processus psychologiques à l'origine du comportement d'absentéisme », in revue UQAM, 1990,148 pages.

<sup>40</sup> EL HOUSNI, (M) : absence et absentéisme du personnel de santé, mémoire de master en sanitaire et santé publique, in revue institut national d'administration sanitaire du Maroc, 2010, p8.

<sup>41</sup>Article 46 de la loi du 21 avril 1990

au bout de 48h. Le CMO ne peut dépasser 1an, et si l'arrêt se prolonge au-delà, l'intéressé passe en CLM.

• **Le congé de longue maladie (CLM)** : qui est autorisé aux fonctionnaires qui bénéficient d'une durée maximale de trois ans, en cas de maladie à caractère invalidant et de gravité confirmée, et qui nécessite un traitement et des soins prolongés.

• **Le congé de longue durée (CLD)** : on peut bénéficier d'un congé de 5 ans, en cas d'atteinte de maladie mentale, de tuberculose, de cancer, de poliomyélite ou de déficit immunitaire grave et acquis. Il ne devrait pas être accordé sans l'examen de médecin agréé et sur avis du comité médical.

• **Le congé pour accident de travail (AT)** : y compris les accidents de service et les accidents sur le trajet, qui sont involontaires et soudains. Cette raison lui permet de transmettre les déclarations dans les 48h qui suivent le jour de l'accident à la caisse de la sécurité sociale.

• **Le congé pour maladie professionnelle (MP)** : on dit qu'une maladie est professionnelle lorsque celle-ci résulte directement de l'explosion à un agent à un risque biologique, chimique, physique ou si elle est la conséquence de l'exercice de l'activité professionnelle.

**1.3.1.2 Les autres absences rémunérées** : Dans le cadre où l'employé ne peut se présenter au lieu de son travail pour des motifs autres que médicaux, on trouve dans ce cas des absences rémunérées telles que :

• **Les absences pour des obligations familiales comme :**

- Le mariage de l'employé
- Le mariage de l'un des descendants de l'employé
- La naissance d'un enfant de l'employé
- Le décès d'ascendants, de descendants, de collatéral direct de l'employé ou de son conjoint
- Le décès du conjoint de l'employé.

Dans le cadre de ces évènements, le travailleur ouvre droit à trois (03) jours ouvrables rémunérés<sup>42</sup>

- Les autorisations d'absence pour motifs syndicaux ou de représentation<sup>43</sup>
- Les absences spéciales rémunérées pour suivis des cycles de formation professionnelle ou syndicale et pour passer des examens académiques ou professionnels, ainsi que la participation à des compétitions sportives nationales ou internationales lorsque le travailleur possède la qualité d'athlète<sup>44</sup>
- Les absences spéciales autorisées pour accomplissement du pèlerinage aux lieux saints de l'islam pour une durée de 30 jours une fois durant la carrière professionnelle du travailleur<sup>45</sup>
- Les congés liés à la maternité ou à l'adoption qui durent 3 mois<sup>46</sup> Les employés féminins bénéficient aussi conformément aux dispositions légales ou conventionnelles des heures d'absence rémunérées pour allaitement d'un enfant au nombre de deux heures les six premiers mois, et d'une heure durant six mois.

### **1.3.2 Les absences non rémunérées<sup>47</sup>**

Les absences pour convenances personnelles :

- Des autorisations peuvent être accordées dans ce sens dans la limite de dix demi-journées par an
- Le détachement sans solde : Il s'agit de détachement pour un mandat électoral (APC, APW) et pour accomplissement des obligations du service national
- La mise en disponibilité du travailleur : La disponibilité est la situation de l'agent qui se trouve placé temporairement, hors de son administration ou service d'origine et qui cesse de bénéficier durant cette période de la rémunération et du bénéfice des droits relatifs à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite. La mise en

---

<sup>42</sup>Article 54 A3 de la loi 90/11 du 21 / 04 /1990 relative à la relation du travail

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

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

<sup>47</sup> Loi 90/11 du 21 /04/1990 relatives à la relation individuelle de travail

disponibilité est accordée pour une période d'une année renouvelable à l'issue de la durée de cinq (5) ans<sup>48</sup>

- 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

**1.4 La mesure de l'absentéisme**

**1.4.1 Le tableau de bord de l'absentéisme**

La réalisation de tableau de bord de l'absentéisme fait appel à différents types d'indicateurs, tableau constituant le premier outil dans la démarche de l'analyse de l'absentéisme. En effet, si on parle de l'absentéisme sans le mesurer et l'évaluer, il serait une pure abstraction.

Ce tableau permet de traiter l'absentéisme en fonction de sa durée, de sa fréquence et de son taux.

Il est capital de faire la différence entre l'absentéisme à longue et à courte durée et le micro absentéisme. En général, l'absentéisme de courte durée inclut tous les arrêts de travail d'une durée qui est inférieure ou égale à trois jours. Suivant les degrés voulus, l'indicateur d'absentéisme peut contenir des absences qui sont liées aux maladies, aux maladies professionnelles, aux accidents de travail et aux accidents de trajet, aux congés pour autres motifs tels que le congé de maternité, le congé sabbatique ou parental..Etc.

**Tableau N°II-4 : Tableau de bord de l'absentéisme**

<b>Indicateur</b>	<b>Formule</b>	<b>Valeur</b>
<b>Taux général d'absentéisme</b>	(nombre total d'heure perdue pour absence/nombre théorique d'heures de travail)*100%	En (%)
<b>Temps total perdu pour absences</b>	Somme des heures perdues pour absence	Heures
<b>Temps total perdu hors contrôle</b>	Heures d'absences pour : Maladie + congé de maternité, paternité et parentaux+ absence conventionnelles +autres absences autorisées	Heure

<sup>48</sup> Loi 90/11 du 21 /04/1990 relatives à la relation individuelle de travail

<b>Temps total perdu sous contrôle</b>	Heures d'absences pour : Maladies professionnelles +accidents de travail +absences non autorisées	Heure
<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'absence/effectif total	Moyenne et en (%)
<b>Taux micro-absentéisme</b>	(nombre d'absences de courte durée/nombre total d'absence)* 100%	En (%)

**Source :** le pilotage de la fonction RH par Jean-Yves le Louarn p51

**1.4.1.1 Durée versus fréquence des absences :** Dans la littérature sur l'absentéisme, selon STEEL une distinction fondamentale est accomplie entre la durée et la fréquence. La durée d'absence définit l'absentéisme étant une somme d'unités de temps (jour et/ou heure) durant l'absence du travailleur pour une période donnée. Cette mesure donne plus de poids au calcul du taux d'absentéisme de longue durée qu'aux absences de courte durée mais de fréquences importantes (micro-absentéisme). La fréquence des absences décompte le nombre d'absences pendant lesquelles le travailleur n'as pas été présent à son lieu de travail pour une durée déterminée. Cette mesure accorde souvent plus de poids aux employés absents. En revanche, elle ne tient pas en compte la durée de l'absence.

Donc, mesurer les absences en termes de fréquence sans prendre en compte la durée, cela est équivalent à la comparaison d'un jour à une absence de dix jours. Mesurer les absences en termes de durée sans prendre en compte la fréquence égalerait à l'évaluation de la prise de décision correspondant à chaque épisode d'absence, pour cette raison le tableau de bord reste l'outil le plus délicat de mesure de l'absentéisme.

Partant des raisons d'absence ou des catégories socioprofessionnelles, nous pouvons calculer d'autres ratios et le choix des indicateurs à maintenir sera en fonction des objectifs que nous visons. Ce qui pose la question qui concerne la validité de ces indicateurs, en effet,

P.CANAU dans son approche du phénomène de l'absentéisme, souligne que très peu d'études ont vérifié la validité et la fiabilité des indicateurs de l'absentéisme<sup>49</sup>.

Selon les statistiques, il a été démontré que la fréquence était significative par rapport à la durée. Aussi, selon les objectifs, les indicateurs qui sont choisis seront différents. Tenant l'exemple que s'il s'agit d'une évaluation de la rémunération des absences, il est nécessaire d'en préciser la durée et les raisons par individu. En cas où l'objectif de planifier la main d'œuvre est maintenu, cela va nécessiter une prévision des effectifs pour assurer le remplacement qui est éventuel des absents, dans cette situation l'enquête doit se baser sur l'effectif qui est présent. De ce fait, il est capital de bien connaître la fréquence et la durée des absences par catégorie socioprofessionnelle, par service et par employé. Nous devons tenir compte de la fréquence et la durée dans le cas où l'objectif de recherche concerne la prédiction des absences.

#### **1.4.2 contrôle de l'absentéisme**

L'objectif de ce contrôle est de vérifier si les justificatifs pour la maladie pour l'absence est crédible. Tenant les données statistiques sur l'absence comme outil de contrôle vu leur utilité et leur efficacité. Ces dernières doivent être bien précises pour qu'elles permettent d'identifier la personne qui est malade, quand, pourquoi et comment à chaque présentation de cette situation.

Le contrôle des absences doit tenir compte des éléments tels que la fréquence, la durée, la chronologie des maladies qui sont connues, la date des absences etc.

En conclusion, les statistiques ont un double objectif :

- la constitution des dossiers d'évaluation de l'abondance et la gravité de l'absentéisme dans les entreprises
- le diagnostic qui englobe la mauvaise santé des employés pour attirer l'attention médicale sur les employés qui portent des maladies et qui ignorent la gravité.

#### **1.4.3 le taux d'absentéisme**

---

<sup>49</sup>CANAU, (P), op.cit. p137

- **Indice de fréquence** : Il informe sur le nombre d'absence par salarié.

Indice de fréquence = (nbr. d'abs. au cours d'une période donnée) / (nbr. de salariés au cours de la même période)

- **Taux de gravité** : est un ratio qui renseigne sur l'ampleur du problème dans l'entreprise, ce ratio est obtenu lorsqu'on compare la durée d'absence avec la durée du travail lui-même.

Taux de gravité = jours d'abs. Durant une période / nbr. De jours ouvrables de la période \* le nbr. moyen des employés de la période

- **Durée moyenne** : C'est un ratio qui indique les temps moyens perdus de travail lorsqu'on compare le temps d'arrêt de travail aux temps d'absences.

Durée moyenne = nbr. total de jours d'absences / nbr. d'absence

- **Taux de fréquence des absents** : Il nous permet de connaître la fréquence des employés qui s'absentent lorsqu'on compare le nombre d'employés absents à l'effectif total.

Taux de fréquence des absents = nbr. D'absent / effectif moyen annuel

Il s'agit de l'instrument de mesure le plus utilisé, parce que le plus significatif. Il est indispensable à toute analyse de l'absentéisme.

Il correspond à la part du temps de travail perdu en raison des absences. Ce taux peut être calculé pour l'organisation dans sa globalité, mais aussi pour une direction, un service, une catégorie ou un statut d'agent donné. C'est un outil majeur qui permet à l'entreprise de se situer, mais aussi de situer où se trouvent ses problèmes d'absentéisme en interne.

## **Section 02 : les déterminants de l'absentéisme**

Nombreux sont les théoriciens qui se sont penchés sur les facteurs qui peuvent influencer ce phénomène. donc trois approches de l'absentéisme peuvent être distinguées selon Kaiser: individuelle, psychologique et économique. Tout d'abord l'approche individuelle qui se base sur les principes de psychologie industrielle et aussi du comportement organisationnel. Puis l'approche psychosociale qui reconnaît que le contexte social du travail

influence aussi l'absence de l'individu. Et enfin, l'approche économique qui est basée sur des notions d'instrumentalité et de réciprocité<sup>50</sup>.

## **2.1 Les facteurs d'ordre individuel**

### **2.1.1 L'âge**

Plusieurs auteurs estiment que l'âge est positivement et linéairement lié à la durée et à la fréquence de l'absentéisme, pour une population d'ouvriers tels que De La Mare et Sergan (1991), Van Cauwelaert et Cornietti (1975). En effet, plus le travailleur avance en âge plus il s'absente souvent et longtemps. L'interprétation qui a été donnée traduit que la personne âgée perçoit une grande capacité à décider de s'absenter que la personne qui est encore jeune et n'est pas encore rentrée dans le monde et la culture de l'organisation.

Les travailleurs qui ont moins de trente ans et ceux qui ont plus de cinquante ans représentent la population qui éprouve un taux d'absentéisme le plus élevé. Pour cela, il semble que la courbe d'absentéisme qui a un rapport avec l'âge prenne la forme u.

Les causes qui sont avancées pour l'absentéisme sont la difficulté d'adaptation pour les jeunes travailleurs à des horaires obligatoires et l'épuisement physique et l'augmentation des risques de maladies en ce qui concerne l'absence des plus âgés.

### **2.1.2 Le sexe**

Vancauwelaert et Cornietti (1975) indiquent que généralement, l'absentéisme moyen du sexe féminin est plus élevé que celui du sexe masculin.

D'après les résultats obtenus de l'enquête qui a été faite en 1978 dans la région parisienne. Jardillier et Baudin (1984) indiquent que les femmes s'absentent assurément plus que les hommes.

Aussi, Thévenet (1981) trouve que généralement les femmes s'absentent plus que les hommes dans son étude qui a été réalisée en milieu bancaire. Il est même parti loin en disant que quel que soit le niveau de qualification et quel que soit le niveau hiérarchique des femmes, elles s'absentent plus que les hommes.

---

<sup>50</sup> KAISER, (C.P): « *What Do We Know About Employee Absence Behavior? An Interdisciplinary Interpretation* », in revue Journal of Socio-Economics, 1998, vol.27, N°1, pp.79-96.

### **2.1.3 La situation familiale**

Pour Jardillier et Baudin (1984), les travailleurs qui sont mariés s'absenteraient plus que ceux qui sont célibataires vu la charge familiale

Le statut de célibataire serait un facteur positif de l'absentéisme selon l'enquête de l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie, et augmenterait avec la taille de la famille. Thévenet (1981) a montré que l'absentéisme des femmes augmente avec la taille de la famille, mais cela dépendrait de la répartition des tâches familiales entre la femme et l'homme.

### **2.1.4 L'ancienneté**

Le facteur âge est lié avec le facteur ancienneté (Beraiss, 1999). Les nouveaux recrutés tendent à s'absenter moins que les anciens, non parce qu'ils n'éprouvent pas un sentiment de saturation pour le type de travail, mais parce qu'ils veulent prouver aux autres et à eux même qu'ils sont capables de réussir (Thévenet 1981). Le constat que les nouveaux recrutés s'absentent moins est cependant infirmé par certains auteurs (Hill et Trist 1955)

### **2.1.5 Les facteurs liés à la profession<sup>51</sup>**

Les chercheurs ont fait apparaitre que les absences dépendent du secteur d'activité : un salarié du secteur secondaire est plus fréquemment absent que son homologue du secteur tertiaire. La pénibilité du travail peut en être une cause. C'est pourquoi la qualification professionnelle, la taille de l'établissement et les conditions du travail interviennent également comme facteur explicatif.

### **2.1.6 L'insatisfaction au travail**

A la lumière de la synthèse des recherches qui ont été faites sur ce phénomène, les chercheurs ont admis que l'absentéisme est un phénomène très complexe, ils ont conçu un modèle explicatif sur ce phénomène et ils sont parvenus à la conclusion suivante : *«La présence (et donc, l'absence) est directement influencée par deux facteurs principaux - la motivation de présence et la capacité à venir au travail, où la fréquentation motivation est*

---

<sup>51</sup>SEKIO, (L), op.cit. p484

*largement influencée par la satisfaction de la situation de problème et par les pressions économiques, sociales et personnelles pour assister»<sup>52</sup>*

Parmi les variables d'influence sur lesquelles repose le modèle explicatif de l'absentéisme, on trouve : la situation du travail (niveau hiérarchique, style de gestion, le management), les valeurs de l'individu et ses attentes, les caractéristiques de l'individu (âge, ancienneté, sexe) et sa personnalité, la satisfaction au travail, les pressions qui incitent à la présence au travail (conditions économiques, normes du groupe de travail, éthique personnelle), la capacité du travailleur à être présent au travail (maladies, accidents et responsabilités familiales).

En s'inspirant du modèle de STEER et RHODES (1978) BROOK a proposé un modèle qui explique le phénomène de l'absentéisme en 1986. D'ailleurs ces derniers ont décrit leur modèle comme étant de nature qui évolue et ont proposé aux futurs chercheurs de le vérifier et de le modifier. Ce modèle causal a reconnu la complexité de ce phénomène et il est parti de l'idée que l'insatisfaction au travail influence d'une manière indirecte l'absentéisme. Le modèle de BROOK est constitué de cinq variables dues à des causes intérieures (endogènes) et dix variables dues à des causes extérieures (exogènes). Les variables exogènes sont celles qui déterminent les influences indirectes vu qu'elles affectent principalement les variables endogènes de la satisfaction au travail, d'implication, d'état de santé et d'engagement<sup>53</sup>.

### **2.1.7 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<sup>54</sup>.

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.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup>KAISER, (C.P): op.cit, p81

<sup>53</sup> BROOKE, (P.P), «*Beyond the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance*», in revue Academy of Management Review, 1986, vol.11, N°2, pp.345-361

<sup>54</sup> «Knowledge and speculation about absenteeism», GOODMAN, (P.S) et ATKINS, (R.S) absenteeism, new approaches to understand, measuring and managing employee absence, london, jossey-bass, 1984, pp. 229-275

<sup>55</sup> LEONARD, (C) et alii : «*Absentéisme et assiduité au travail: Deux moyens d'adaptation au stress?* », in revue Relations Industrielles, vol.42, N°4, pp.774-789

Le stress extrinsèque inclue les caractéristiques qui sont propres au contexte qui exécute la tâche comme l'autonomie restreinte, la sous-utilisation des habiletés, l'ambiguïté et le conflit de rôle, etc.

Les résultats de leurs recherches ont démontré que le stress intrinsèque est un agent inhibiteur d'absence et le stress extrinsèque est un agent stimulateur d'absence, en s'appuyant aussi sur des recherches précédentes qui stipulent que plus l'emploi se caractérise par des activités complètes, intéressantes et qui comportent un degré d'autonomie et de responsabilité, moins les travailleurs s'absentent au travail.

### **2.1.8 Autres caractéristiques individuelles (Traits de personnalité, affectif et perception de l'équité)**

La nature de l'être humain est très complexe, vu l'influence de ses propres caractéristiques et son environnement externe.

En effet, les événements qui proviennent de l'environnement extérieur affectent l'humeur de l'individu et les perceptions qu'il porte sur le monde comme par exemple : être victime l'embouteillage que le travailleur rencontre en se rendant au travail peut être la cause, dans certains cas, d'avoir un sentiment de mauvaise humeur chez le travailleur.

En commençant par la définition que les principaux postulats du comportement organisationnel ont donné au comportement des employés que ce dernier est défini par les principaux aspects comme la personnalité, les attitudes et la perception mises en relation avec le milieu de travail. De plus, on reconnaît qu'il n'est pas possible de traiter ces concepts en tant que des entités complètement indépendantes<sup>56</sup>

## **2.2 Les facteurs d'ordre psychosocial**

À côté de la dimension individuelle du phénomène, l'absentéisme s'intègre aussi dans une dynamique sociale qui a pour effet de fluctuer sa durée et sa fréquence.

---

<sup>56</sup>ARSENAULT, (A) et SHIMON, (L.D): «The role of personality, occupation and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism», in revue Journal of Occupational Psychology, N°3, sep, 1983, p33

Jusqu'aux années 80 le contexte social du milieu de travail n'était pas considéré comme un paramètre déterminant de l'absentéisme<sup>57</sup>.

Johns suggère que l'absence est dictée par une influence sociale: *«la preuve d'une gamme diversifiée méthodologiquement d'études de recherche a clairement établi le cœur de l'influence sociale sur l'absentéisme et l'existence de cultures d'absence distinctives»*<sup>58</sup>

La revue de la littérature concernant l'approche psycho-sociale nous permet d'identifier deux concepts de l'absentéisme :

a- l'absentéisme est le résultat de rapports sociaux qui s'établissent entre les individus d'un même groupe et entre ces individus et leur employeur.

b- la décision singulière de s'absenter peut émaner d'une tradition d'absence au sein du même groupe de travail.

Nicholson et Johns ont décrit quatre types de culture d'absence en fonction du degré de prééminence de la culture et le degré de confiance envers la direction<sup>59</sup> :

- **Type 1 : prééminence faible et degré élevé de confiance** : les employés bénéficient de plus de discrétion, d'autonomie et d'indépendance dans leurs tâches de travail, le rapport entre les employés est moins fréquent, par conséquent, les employés sont moins influencés par le comportement des autres membres de l'organisation et l'absence volontaire est perçue comme un comportement déviant, *«ayant plus à voir avec sa motivation à suivre les règles d'organisation et de moins avec les attentes comportementales des autres »*
- **Type2 : prééminence élevée et degré élevé de confiance** : les employés bénéficient d'un degré élevé de discrétion dans leurs tâches de travail et travaillent dans un contexte où existent des liens forts avec les autres membres du groupe. Par conséquent, l'homogénéité de la culture facilite l'internalisation des normes du groupe comme buts personnels. *« Ces normes internes, ainsi que de l'interprétation d'une de leurs contrats psychologiques avec l'organisation (à savoir, combien l'absence est*

---

<sup>57</sup>KAISER, op.cit. p82

<sup>58</sup>JONHS, (G): *How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work*», in revue human resource management, 2003, N°2, pp. 157-184. p174

<sup>59</sup> NICHOLSON, (N) et JOHNS, (G) : *« the meaning of absence : new strategies for theory and research »*, in revue research in organization behavior, 1982, N°4, pp.127-172

*acceptable compte tenu de ses devoirs et responsabilités) déterminent l'absence volontaire»*

- **Type 3 : proéminence faible et degré faible de confiance** : cette culture est caractérisée par un très faible degré de cohésion et d'interdépendance entre les employés et par un niveau de méfiance qui empêche l'intégration des buts individuels et organisationnels. « *Sans fortes mensonges aux autres membres du groupe ou à des objectifs organisationnels, les différences individuelles sont censés avoir le plus grand effet sur le comportement de l'absence, dans ce type de culture d'absence* »
- **Type 4 : proéminence élevée et degré faible de confiance** : cette culture est caractérisée par un degré très élevé de cohésion et d'interdépendance entre les employés et par un niveau de méfiance envers l'organisation qui distingue clairement les intérêts individuels des intérêts de l'organisation. « *Ici, les décisions à assister ou être absent du travail sont fortement déterminés par les normes du groupe acceptables* ».

En définitive, l'essence même de l'approche psychosociale est de rattacher la décision personnelle de s'absenter à des compilations de normes sociales admises et particulières à chaque type de travail. Ces compilations de normes s'expriment par une culture d'absence plus ou moins saillante selon le type d'organisation.

Donc, selon les deux approches étudiées, l'absentéisme renvoie à un comportement de contournement dont la forme est propre à l'individu et à son entourage. L'absentéisme tel un funambule cherche un équilibre éternellement instable entre besoins individuels et besoins organisationnels

### 2.3 Les facteurs d'ordre économique

Selon la théorie économique qui stipule que le marché du travail est un milieu compétitif, considérant que l'employé perçoit «*la possibilité d'être absent comme un élément dans un grand ensemble de caractéristiques offertes par un emploi donné*»<sup>60</sup>.

Alors pour répondre à la compétition du marché du travail, les organisations proposent «*un menu de combinaisons salaire / d'absence aux employés*»<sup>61</sup>. Par suite, il en résulte la «*la théorie de compenser les écarts de salaires* »<sup>62</sup>

<sup>60</sup> KAISER, (C.P), op.cit. p86

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Ibid

Les rapports salaire/absence qui sont tolérables pour une entreprise dépendent du fonctionnement de cette dernière. Tenant l'exemple des entreprises qui sont à hautes technologies et qui dépendent d'un haut degré d'interdépendance entre les tâches des employés connaissant les coûts élevés pendant l'interruption de la production, ne peuvent se permettre d'accepter des taux d'absence élevés : «sur la plage acceptable, l'employeur offrira des taux d'absence qui sont relativement bas et des taux de salaire qui sont relativement élevés»<sup>63</sup>

Il existe aussi le cas contraire où les entreprises font intervenir les opérations qui demandent moins de compétences des employés et qui sont faciles à remplacer, les coûts de l'absentéisme sont moins élevés. Donc, on peut accepter les taux d'absentéisme qui sont élevés et les liaisons salaire/absence se caractérisent par des salaires moins élevés.

Selon cette théorie, le marché du travail n'est pas parfait. Nombreux employés ne seront pas capables de découvrir l'emploi qui permet d'optimiser la liaison salaire/absence.

Selon cette vision, dans le but de maximiser cette liaison, le travailleur peut s'engager dans un comportement d'absence qui est inacceptable pour l'employeur. Ceci constitue un état qui n'est pas équilibré, «le travailleur fait une utilisation plus libérale des absences que dictée par l'absence norme»<sup>64</sup>

Les rapports travail/loisir sollicitent que l'employé s'engagera à n'importe quel moment dans le temps dans un comportement d'absence tant et aussi longtemps que les profits marginaux de l'absence dépassent les coûts marginaux perçus.

Dans le même ordre d'idées, les recherches de Fichman (1988; 1989 dans Kaiser, 1998: 88) sont appuyées sur une théorie économique qui consiste à allouer d'une façon optimale le temps entre les activités de travail et les activités hors travail. Mais il va plus que ça en ajoutant que «*un processus de motivation dynamique selon laquelle les forces de travail et motifs que pour le travail varient systématiquement des heures supplémentaires* »<sup>65</sup>

Donc, il sollicite que si l'employé a besoin de satisfaire beaucoup plus ses activités de travail que celles hors travail et si tous les besoins de l'individu ne peuvent être complètement satisfaits dans un cadre particulier, il changera régulièrement d'activité de travail et celle de hors travail.

---

<sup>63</sup> KAISER, (C.P), op.cit, p86

<sup>64</sup> Ibid, p88

<sup>65</sup> KAISER, (C.P), op.cit. p88

Somme toute, la théorie de la compensation qui propose que les employeurs offrent une variété de rapports salaire/absence, repose partiellement sur une idée d'échange et de mutualité. Ses échanges sont régis par des normes et des politiques qui sont reconnues par les employés et l'employeur. Donc elles sont reconnues par un contexte spécifique de travail qui a une influence aussi sur la décision de l'employé, ce qui s'apparente aux fondements de l'approche Psychosociale.

### **Section 03<sup>66</sup> : le lien entre la motivation et l'absentéisme**

Très souvent, lorsque nous évoquons des fléaux sociaux tel que l'absentéisme, nous le associons à un manque de sérieux, de conscience professionnelle, de compétence, en négligeant généralement la notion de motivation, laquelle est indispensable pour cerner le profil de l'entreprise : elle est un outil essentiel pour cerner la personnalité, mais encore le progrès humain.

#### **3.1 La politique de motivation comme outil de réduction de l'absentéisme**

Mettre en place une politique de motivation proactive pour réduire l'absentéisme au sein d'une entreprise consiste à agir en amont du phénomène pour mieux le comprendre et surtout l'anticiper.

Autrement dit, il s'agit de développer la prévention, au sens large du terme. L'adage « mieux vaut prévenir que guérir » semble corroborer cette démarche.

Avant d'élaborer des politiques, l'organisation doit mettre sur pied un système centralisé et si, possible, informatisé qui aura une double fonction :

##### **3.1.1 Cueillir des données**

Ces données doivent contenir des renseignements précis sur la gravité, la fréquence et la distribution des absences (selon la catégorie d'employé, l'ancienneté de chaque employé qui s'absente, les typologies des causes possibles, etc.)

---

<sup>66</sup>BAKIR, (I), HADJI, (N) et OUMERDOUR, (K): *la motivation du personnel comme levier majeur de réduction del'absentéisme*, mémoire de fin d'étude en science commerciale, école des hautes études commerciales d'Alger, 2011, p 48

Ces théories doivent s'entendre sur un certain nombre de données afin d'être suffisamment représentatives pour établir un diagnostic véritable de l'absentéisme.

### **3.1.2 Etablir un diagnostic**

Ce diagnostic est possible grâce à des analyses détaillées des facteurs liés à l'absentéisme, tel l'âge, le sexe, la scolarité, etc.... et à des employés qui présentent des cas d'anormalité. L'enregistrement des absences peut se faire par la similarité : maladies, congés, maternité, accidents de travail, arrêts pour loisirs et coutumes (fêtes, carnaval, délégation, etc.), absences autorisées, absences non autorisées, etc...

Les remèdes élaborés par l'organisation doivent être le plus positif possible, et elles doivent être liées à la motivation du personnel. Et voici quelques-uns :

#### **3.1.2.1 suivre un style de gestion motivant**

- **Accueil réussi du personnel**

L'accueil des nouveaux embauchés est une étape très importante. Réussir l'accueil du personnel, c'est déjà conforter une motivation existante ou favoriser l'émergence de celle-ci. Tout personnel est un individu avec une personnalité et un potentiel fait de compétences et de savoir-faire qu'il apporte dans l'ensemble institutionnel, lui donner le sentiment qu'il est attendu, c'est déjà le reconnaître.

- **Définition claire des objectifs**

Définir des objectifs clairs quant aux attentes de l'organisation envers les collaborateurs, prévoir des plans de développement pertinents (formation, coaching,...) et programmer des évaluations (objectives) sont trois éléments essentiels pour une bonne gestion de la chaîne motivation-implication-satisfaction

- **Implication de la délégation du personnel**

Envoyer la délégation du personnel régulièrement sur le terrain afin d'identifier les possibles démotivations parmi les collaborateurs et assurer ainsi le retour des informations jusqu'aux responsables de l'entreprise.

- **Bien connaître le personnel**

Adopter un accompagnement social qui permet de limiter les causes externes (au travail) de l'absentéisme. Il consiste à connaître, avec son consentement, la situation sociale de chaque travailleur, à détecter avec lui ce qui pourrait faire barrière à un investissement stable dans le travail, à rechercher la solution aux problèmes existants et à prévenir ceux qui pourraient se présenter. Problèmes de logement, de garde d'enfants, de santé, de surendettement, etc.

La reconnaissance des collaborateurs, de leurs modes de fonctionnement, de leurs besoins et de leurs aspirations est essentielle pour une gestion efficace de la motivation et surtout de l'implication des collaborateurs.

- **Valorisation des fonctions**

Identifier le potentiel de chaque salarié et promouvoir son évolution afin de lui procurer une satisfaction et une motivation au travail.

- **La réorganisation du travail**

Enrichir les tâches, modifier les horaires de travail ou réorganiser le travail de façon à motiver le personnel et à réduire le taux d'absentéisme.

### **3.1.2.2 développer les relations au travail**

- **Dialogue**

Être à l'écoute du personnel afin de connaître les problèmes à la source de leur absentéisme et les faire participer aux décisions pour rendre le travail et le milieu de travail valorisant et satisfaisant, surtout en tenant compte des facteurs de motivation.

- **Améliorer la qualité de la supervision**

- **Valoriser le travail d'équipe**

pour les managers, la réussite d'un projet, quel qu'il soit, est liée à un travail d'équipe dont les principales caractéristiques seraient : un bon chef d'équipe susceptible d'emporter l'adhésion des membres de son service, l'organisation de réunions régulières pour faire

adhérer le personnel aux réformes, pour débattre des problèmes, une bonne circulation de l'information.

- **Formation des managers à la gestion du stress**

Les objectifs induits par les objectifs économiques peuvent provoquer du stress. L'équipe encadrante doit être capable de reporter sur les équipes opérationnelles le stress positif et filtrer le stress négatif.

- **Améliorer les conditions du travail**

Lutter contre le stress : pour réduire le stress, les entreprises investissent dans la création d'espace de repos, de temps, de détente et de périodes ludiques. Week end de relaxation.

Mettre en place un Conseil national d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail, de l'Institut national de prévention des risques professionnels et l'organisation professionnelle particulièrement dans le secteur du bâtiment et travaux publics vu la progression annuelle des accidents de travail d'une moyenne de 14 % tous les quatre ans qui sont causés le plus souvent par le non-respect des règles élémentaires de la sécurité.

À signaler toutefois, que le bilan établi chaque année n'inclut pas tous les travailleurs dont, selon les statistiques de la CNAS, un grand nombre d'entre eux ne sont pas déclarés auprès de la sécurité sociale. L'Algérie a enregistré 50 000 accidents de travail en 2005, soit une hausse de 14% par rapport à 2001. En l'espace de cinq années, le nombre des accidents de travail a connu une augmentation de 20%. Durant 2005 les services de la CNAS ont recensé 231 accidents de travail mortels, notamment dans le secteur du bâtiment et des travaux publics. A lui seul, ce secteur a enregistré 5 651 accidents du travail, dont 1 475 graves, ayant occasionné 300 000 journées d'arrêt de travail, et pour lesquels une indemnisation de 120 millions de dinars a été payée par la CNAS. Celle-ci a également dépensé une enveloppe de 30 millions de dinars, versée en 2005, à titre de capital-décès aux ayants droits des victimes des accidents de travail mortels. À cette somme, s'ajoute celle liée à la prise en charge des pensions mensuelles sous forme d'indemnisations versées au profit des victimes des accidents de travail subissant des séquelles. Dans cette même période, la caisse a enregistré 844 maladies professionnelles déclarées en Algérie. Il s'agit de 85 types de maladies liées à l'environnement professionnel dont, notamment, deux cas d'infections provoquées par des rayonnements ionisants, 46 cas de maladies causées par le plomb et ses composantes, 333 cas

d'infections provoquées par les bruits et 53 cas d'hépatites virales professionnelles. La CNAS a dépensé une enveloppe de 10.5 milliards de dinars en 2005 pour la prise en charge de ces accidents et maladies professionnelles déclarées. Elle est considérée comme étant la 3<sup>ème</sup> plus importante dépense de la CNAS<sup>67</sup>.

La prévention des accidents et des maladies professionnelles est clairement insuffisante. La proportion annuelle des accidents de travail devrait affaiblir si on avait une politique de prévention et si l'entreprise appliquait correctement cette politique, le problème réside, encore, dans la non application de la réglementation en matière de sécurité et de santé au travail en Algérie. Pour cette raison la CNAS a entamé des enquêtes et visites au niveau des entreprises dans l'année suivante pour contrôler si la réglementation en matière de sécurité, d'hygiène et de santé est appliquée a été mise en œuvre au niveau des entreprises.

C'est dans ce sens qu'il a été procédé à la mise en exécution de tous les équipements de prévention des risques professionnels, ainsi la mise en œuvre d'autres mesures afin d'améliorer les conditions de travail et réduire le taux des accidents de travail

- **La reconnaissance**

Félicitation du personnel pour leur assiduité : féliciter le personnel pour leur comportement au travail et notamment leur assiduité par la publication des noms des salariés ayant une bonne assiduité dans le journal interne de l'entreprise, envoi d'une lettre de félicitation, remise d'un cadeau, augmentation du salaire, les primes, remise d'un certificat d'assiduité...etc.

- **L'incitation financière**

Les incitations sous formes de primes sont un moyen fréquemment utilisé pour tenter de réduire l'absentéisme comme une sorte motivation matérielle.

- La prime d'assiduité: Appeler également prime de présentéisme, cette prime est versée aux salariés pour les encourager à ne pas s'absenter. Elle présente souvent des effets pervers.

Ainsi, dans de nombreux cas, le fait d'avoir quelques absences fait perdre le bénéfice de la prime.

---

<sup>67</sup> Le maghreb, jazair, 28/08/2007

- Système de loterie : Mettre en jeu des lots ou de l'argent tous les mois, condition de participation à la loterie, assiduité parfaite sur le mois, tous les 6 mois, un lot important est proposé (ex : téléviseur). Pour une assiduité parfaite sur les 6 mois.

### **3.2 La démotivation, facteur d'influence sur l'absentéisme**

#### **3.2.1 Définition de la démotivation**

La démotivation peut être définie comme l'absence de volonté, de raison d'agir et d'implication du personnel. Elle est non seulement expliquée comme étant un défaut mais bien aussi comme un processus qui détruit le champ de la relation Homme-travail.

En se référant à la médecine, la démotivation représenterait le cancer et non pas l'atrophie ou la paralysie, vu qu'elle touche le moyen central qui peut être appelé l'intérêt ou plaisir du travail. Partant de là, la performance du personnel et son épanouissement peuvent être détériorés.

Cinq facteurs ont été proposés par HERZBERG tels que la politique de l'entreprise, les conséquences techniques de l'encadrement, les conséquences personnelles sans liens avec le travail, la rémunération et les conditions du travail.

La démotivation engendre un ensemble de signes qu'on doit prendre en mesure, parmi ces signes on trouve :

- l'implication bérée,
- les retards inhabituels,
- les erreurs ou inattentions dans le travail,
- le sentiment de sabotage de certaines actions, un comportement coléreux,
- les absences répétitives sans raison justifiée,
- les arrêts-maladie répétitifs
- la baisse de la productivité.

### 3.2.2 Les sources de démotivation

Tableau N° II-5: Source de démotivation

Ce que les cadres jugent le plus souvent	
Voir leur travail mal reconnu	48%
ne pas avoir les moyens d'atteindre leurs objectifs	40%
Ne pas avoir d'objectifs clairs	39%
Avoir un supérieur incompetent	34%
Être mal rémunéré	20%
avoir un poste mal défini	19%
Ne pas avoir de perspectives de carrière	16%
Ne pas avoir de responsabilités	25%

Source : d'après un sondage de la SOFRES (l'usine nouvelle, 1998)

### 3.2.3 Le lien entre la démotivation et l'absentéisme

Des variables de situation de travail, des attentes des valeurs au travail et des caractéristiques de personnalité peuvent médiatiser le lien entre la démotivation et l'absentéisme, ainsi l'ergonomie qui est « *une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle* »<sup>68</sup>

L'ergonomie touche les domaines :

- L'environnement physique : emplacement des machines, éclairage, bruits et vibrations
- Variable psychologique qui est la créativité, le stress, la satisfaction du salarié.

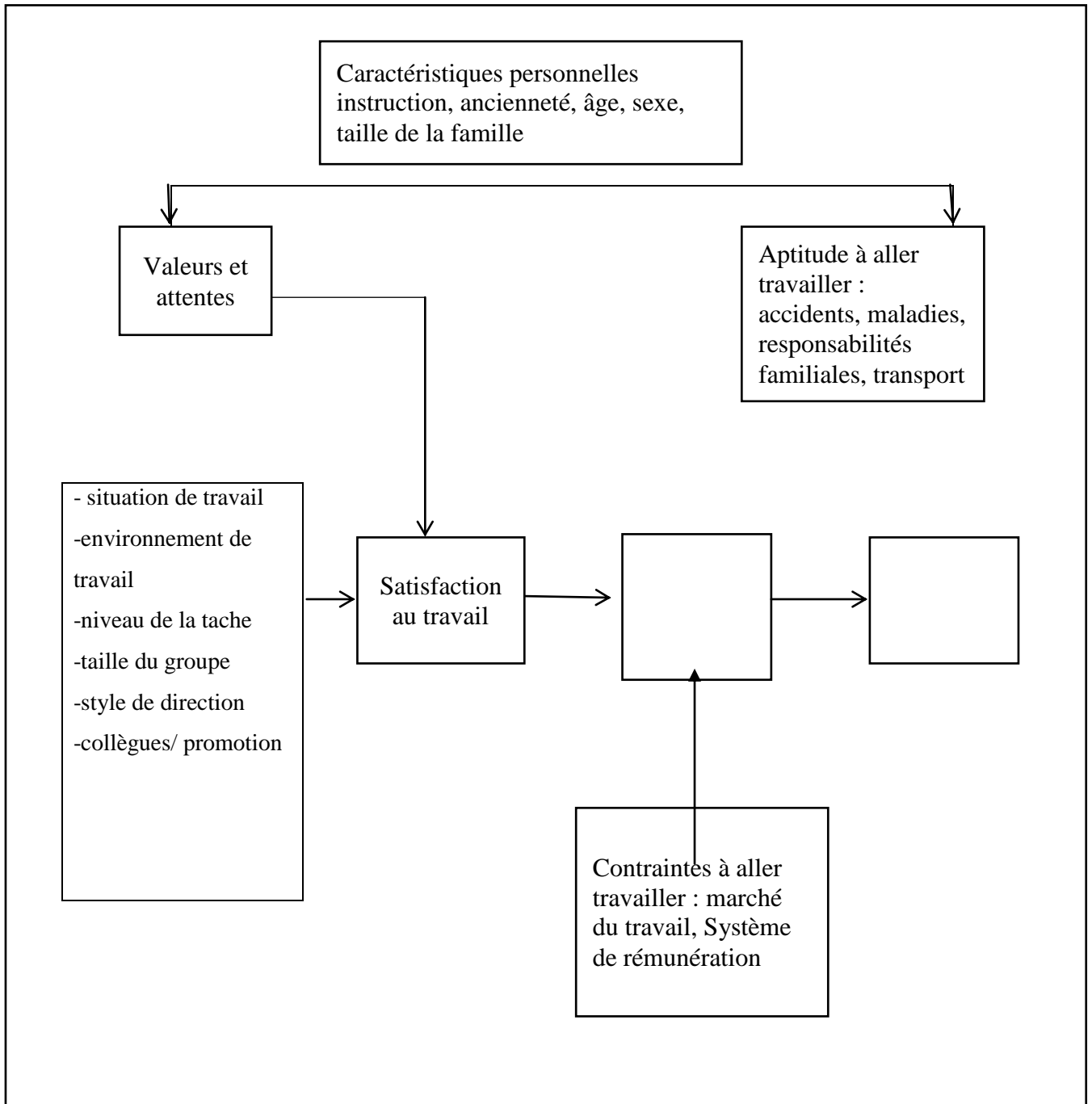
Il est communiqué par l'inspection de travail en Algérie que 5500 plaintes ont été reçues durant l'année 2014<sup>69</sup>, et les problèmes qui reviennent le plus souvent sont la non-déclaration à la CNAS, l'absence de contrat de travail ou son inadaptation avec la nature du poste occupé,

<sup>68</sup> PERETTI, (J.M), op.cit.p205

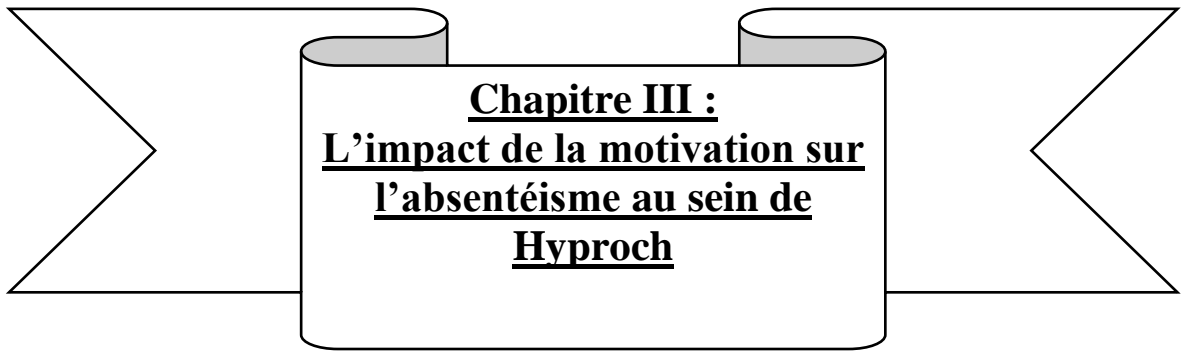
<sup>69</sup> Statistique de l'inspection du travail

les harcèlements de tous types, la non-perception de salaire ou le sous paiement par rapport à la fonction occupée. Souvent, les employés lésés dans leurs droits ne font pas appel à l'inspection du travail, ils préfèrent s'armer de patience mais ils restent démotivés et ça se répercute sur leur travail et sur l'entreprise. Il y a ceux qui préfèrent carrément quitter leur poste lorsque la situation est intenable.

D'où le rôle capital de l'ergonomie qui joue dans l'organisation vu qu'elle est formée pour aider à l'identification relative aux conditions du travail et proposer des solutions de préférence lors de la conception des postes de travail, son absence peut détériorer l'organisation



Source : valeur de travail et l'absentéisme en Afrique P151



**Chapitre III :**  
**L'impact de la motivation sur**  
**l'absentéisme au sein de**  
**Hyproch**

## **Section 1 : présentation de l'entreprise**

HYPROCH Shipping Company est une société par actions au capital de *12 milliards* de Dinars, détenue entièrement par la Société de Valorisation des *Hydrocarbures/SVH* agissant pour le compte du groupe SONATRACH

Le siège social d'Hyproch, précédemment à Arzew est depuis le *08 Mars 2005* à la « zone des Sièges » *ZHUN\_USTO* à la ville d'Oran, deuxième pôle économique et industriel d'Algérie. Des divisions opérationnelles demeurent implantées sur l'ancien site d'Arzew, pour être proche de la flotte et répondre aux sollicitations du personnel navigant<sup>70</sup>.

### **1.1 Aperçu historique**

*HYPROC Shipping Company*, anciennement entreprise publique économique « *Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures et des produits chimiques, SNTM\_HYPROC* est née en *1982*, à la suite du décret N°82\_282 du *14 Aout 1982*.

La compagnie est devenue une société par action (*SPA*), après transformation de ses statuts en *1995*.

En octobre *1997*, *SNTM\_HYPROC* devient filiale à *100 %* du groupe *Sonatrach*, sous tutelle du holding Société d'Investissement et de Participation(*SIP*)

La compagnie change de portefeuille au mois de Décembre *2001*, et intègre le holding Société de Valorisation des Hydrocarbures (*SVH*) de *SONATRACH*.

En *2003*, *SNTM\_HYPROC* devient « *HYPROC Shipping Company* » après modification de ses statuts.

### **1.2 L'activité de Hyproch**

La Compagnie assure principalement le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques, la consignation des navires, et exploite son savoir-faire dans le créneau du ship management, à l'instar de la gestion conjointe avec l'Armateur Bergesen du navire Berge Arzew acquit en copropriété entre Sonatrach et Bergesen.

---

<sup>70</sup> Document interne de la direction

Le transport du GNL représente la majeure partie de son activité tant en volume transporté qu'en chiffre d'affaires. Ce segment constitue un maillon essentiel dans la chaîne gaz et contribue à la valorisation du gaz naturel algérien exporté.

La capacité de transport de GNL de la flotte d'Hyproch est de 933.000 mètres cubes, ce qui représente une part importante du tonnage de la flotte marchande algérienne.

Le cabotage national et international du GPL est assuré par quatre navires GPLiers Rhourd El Adra, Rhourd El Hamra et Barouda et Brides.

Hyproch assure également le transport des bitumes, des produits raffinés et des produits chimiques et effectue des affrètements de navires transporteurs de produits pétroliers et produits chimiques pour le compte de ses clients. Principales lignes de navigation fréquentées par la flotte GNL.

### **1.3 L'organisation de l'entreprise**

*Hyproch*, s'est dotée d'une organisation évolutive axée essentiellement sur le transport maritime et le ship management

La compagnie est structurée selon l'organisation suivante :

- *La Direction Générale*
- *Les structures fonctionnelles et opérationnelles*

#### **1.3.1 les structures de la compagnie Hyproch**

**1.3.1.1 Structure Humain Ressource :** Cette structure comprend trois (3) départements :

- Capital humain
- Administration (médecine et le personnel des services sociaux).
- Rémunération.

Tâches principales des départements de la structure Humain Ressource sont :

##### **A. Pour le département capital humain**

- Planifier et suivre les formations des personnels sédentaires

- Expression des besoins.
- Plan de formation.
- Recruter les sédentaires au regard des besoins de la compagnie (CF. Politique RH d'Hyproch)
- Assurer la gestion de carrière des sédentaires.
- Gérer les compétences (montée en compétences des personnels).
- Assurer le suivi des évaluations.

**B. Pour le département Administration**

- Prendre en charge les dossiers administratifs des navigants auprès des organismes sociaux.
- Tenir l'état des immatriculations sociales.
  - Effectuer les déclarations.
  - Suivre les remboursements.
  - Élaborer des statistiques (accident de travail, maladie...).
- Prendre en charge les missions liées à la médecine du travail.
- Prendre en charge les missions administratives :
  - Publication des offres d'emplois.
  - Support administratif au recrutement (préparation de contrats, circuit d'arrivée/ de départ...)
  - gestion de contrat de travail.
  - Gestion des conflits/litiges/doléances.
  - Mettre en œuvre la réglementation et la législation.
  - Participer à la rédaction des conventions collectives et veiller à leur application.

- Assurer la veille relative au droit social et aux techniques de gestion des ressources humaines.

### **C. Pour le département rémunération**

- Établir les paramètres de paie du personnel.
- Transmettre les paramètres de paie à la structure « finance and business controlling».
- Établir les déclarations sociales et fiscales.
- Tenir les journaux de la paie.

- **Structure Fiscale et juridique:**

Cette structure comprend trois (3) départements :

- Assurance.
- Réglementation.
- Contentieux.

- **Structure C.P.M.E cellule des passations des marchés d'entreprise**

Le principe général de cette structure est :

Les marchés de Hyproch sont des contrats écrits et passés dans le respect de la procédure 008/13, en vue de la réalisation de travaux, d'acquisition de fournitures, de services et d'études.

Les marchés ne sont valables et définitifs qu'après leur approbation par le P.D.G. d'Hyproc, il peut déléguer ses pouvoirs en la matière à des responsables chargés, en tout état de cause de la préparation et de l'exécution des marchés, conformément à, l'organisation en place et aux décisions de délégation général et spécifique de pouvoir en vigueur au niveau de la société.

Les besoins doivent être établis par ladite structure avec précision, en nature et en quantité par référence à des spécifications techniques, détaillées, établies sur la base de normes ou de performances à atteindre.

- **Structure d'approvisionnement**

La structure d'approvisionnement comprend trois (3) départements :

- bureau d'appels
- transit et logistique
- équipes spécialisées d'acheteurs

- **Structure F&BC (finance et contrôle des affaires)**

La structure F&BC comprend trois (3) départements :

- Planification, du budget et de la comptabilité des coûts.
- Comptabilité et de la conformité.
- La trésorerie des entreprises

- **Structure Information Technology (IT)**

La structure Information Technology comprend trois (3) départements :

- IT support.
- IT solutions.
- IT network.

- **Structure des risques et conformités**

La structure risques et conformités comprend trois (3) départements :

- Audit, inspection et enquête.
- La gestion et le contrôle des risques.
- Régulation de surveillance et de la conformité.

- **Structure Centre de communication de l'entreprise**

La structure Centre de communication de l'entreprise comprend deux (2) départements :

- PR & événements.
- Communication interne.

- **Structure affrètement et opération** : cette structure d'affrètement et d'opération comprend trois (3) départements :

- Gestion de crédit.
- Affrètement.
- Opérations.

- **Structure Manning**

La structure Manning comprend quatre (4) départements :

- La planification de l'équipage (officier supérieur et Sailor).
  - Équipage capital humain (formation et centre de compétences).
  - L'administration de l'équipage (médecine sociale et le service du personnel).
  - Salaire
- **Structure Division de la gestion de projet (P.M.D)**

La structure PMD comprend deux (2) départements :

- l'évaluation du projet.
  - L'équipe du projet
- **Structure agence de consignation**

La structure agence de consignation comprend trois (3) départements :

- Département d'accueil.
  - Département compte d'escale (Compte d'escale armement et compte d'escale commercial)
  - Département ship management.
- **Structure centre de patrimoine de l'entreprise (CPE)**

Le centre de patrimoine de l'entreprise (CPE) prend en charge l'inventaire et le contrôle de tous le matériel de l'entreprise chaque année et chaque arrivé de nouveau matériels.

Chaque matériel arrivé il faut graver les tickets de l'identification pour le contrôle de chaque année.

Le centre patrimoine de l'entreprise prend en charge aussi les ventes des en chaire en cas d'enceinté de matériels mais après l'accord de président directeur général.

Le CPE travaille en permanence avec la direction F&BC pour le traitement des contrats

### **1.3.2 Effectif**

L'activité de transport maritime et de ship management de Hyproch SC, est assurée par potentiel humain qualifié de 1718 employés, répartis comme suis :

Effectif navigant : 1029 dont 401 officiers.

Effectif sédentaire : 689 répartis par catégorie socioprofessionnelle (CSP)

**Tableau N°III-06 : l'effectif de l'entreprise selon la CSP**

CSP	Cadre sup	Cadre dir	cadres	Maitrises	Exécutants	Total
effectif	4	100	261	158	166	689

Source : document interne de la DRH de Hyproch

#### **1.4 Les politiques de motivation appliquées à Hyproch**

Hyproch suit deux politiques de motivation, la première est une politique matérielle et l'autre est une politique morale, cette dernière est faite pour assurer l'efficacité, et faire face à certains fléaux tel que l'absentéisme.

##### **1.4.1 La motivation matérielle**

Ce type de motivation se représente en primes et indemnités, et avantage en nature :

- **heures supplémentaires** : les heures que l'employé a effectuées au-delà de la durée hebdomadaire légale de travail sans dépasser les 20% de ladite durée légale, sont rémunérées au taux majoré.
- **Indemnité de disponibilité** : elle est adressée aux sujétions d'horaires de travail qui est imposé par des nécessités afin de les rémunérer pour un poste de travail assujetti de façon assidue à un temps de travail qui dépasse la durée légale. Elle se substitue à l'indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP).
- **indemnité de nuisance** : elle est octroyée lorsqu'il y a une présence des contraintes de difficulté, d'accident, de danger et l'épidémie en comparant les tâches du poste de travail et les conditions de travail.
- **Indemnité de zone et de condition de vie (IZCV)** : cette indemnité a pour but de compenser les sujétions qui sont liées aux conditions de climats et d'isolement et qui sont subis par les employés qui exercent ou interviennent dans les régions où ces conditions prédominent.
- **Prime de performance** : c'est la partie variable de la rémunération qui résulte de l'effort fourni concernant la productivité et l'atteinte des objectifs de production et de résultats concernant la budgétisation.

Les indicateurs de performance sont groupés comme suit :

- Indicateurs quantitatifs
- Indicateurs qualitatifs
- Indicateurs financiers

- Indicateurs qui sont relatifs à la sécurité des biens et des personnes
- Indicateurs de délais

Le plafond de la prime de performance est établi à 40% du salaire de base, il est révisé à proportion de : contrôle du processus d'évaluation des résultats obtenus du travail et évolution des performances de l'entreprise.

- **Indemnité de panier** : elle est fixé à 250.00 DA/jour travaillé, elle est payée seulement pour les journées travaillées lorsque la restauration des employés n'est pas assurée par l'entreprise.
- **L'indemnité de frais de mission** : cette indemnité est octroyée aux employés ayant une mission commandée, en dehors de leur lieu de travail habituel, dans un rayon qui dépasse les 50 kms qui ne leur permettant pas de rejoindre leurs domiciles ou leurs lieux de travail habituel.
- **Indemnité de frais de déplacement** : le déplacement est une affectation provisoire qui dure plus d'un mois d'un employé
- **prime de scolarité** : cette prime est octroyée aux allocataires ayant des enfants qui ouvrent droit aux allocations familiales définies par la réglementation en la matière, la liste des employés qui bénéficient de cette allocation est assurée sur la base de l'état CNAS de ces derniers.
- **Prime de départ en retraite** : pour les travailleurs qui partent en retraite, l'entreprise leur attribue une allocation en totalisant au minimum six années de présence continue au sein de l'entreprise. Cette allocation est calculée à raison d'un mois de salaire par année de présence dans la limite de quinze mois maximum.
- **Allocation décès** : il est octroyé aux ayant droit une allocation décès des employés décédés, à la suite d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle une somme de cent mille dinars.
- **Prime d'encadrement de la formation** : tout travailleur appelé de suivre des cours de formation professionnelle et/ou perfectionnement en raison de ses compétences et de ses diplômes, il peut bénéficier d'une prime d'encadrement de la formation dans le cadre de plans et de programmes de cette formation mis en application par l'entreprise

### **1.4.2 la motivation morale**

Dans cette entreprise, la motivation dite morale commence à partir du recrutement, elle est matérialisée par :

- Accueil motivant du nouveau recruté : Hyproch s'intéresse et donne trop d'importance à l'accueil du travailleur nouvellement recruté, pour que ce dernier s'implique rapidement au poste qu'il occupe, également aux objectifs de la structure ou il est affecté dans l'entreprise.
- **La communication** : pour le travailleur qui vient d'intégrer l'entreprise est impliquée par tout d'abord une politique QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement), en suite par des notes et directives qui proviennent de la direction générale et enfin par le règlement intérieur.
- **La sensibilisation** : Hyproch accorde une grande importance à la sensibilisation de ses employés au moment de l'intégration d'un nouveau recruté, lorsqu'elle constate des écarts de qualité des prestations et services que les structures de l'entreprise fournissent.
- **La reconnaissance** : Hyproch part d'un point de vue que la reconnaissance est un facteur de motivation qui a plus de puissance que la critique. Vu que cette reconnaissance aide à l'encouragement et l'augmentation de la rentabilité de son personnel.

### **1.5 La gestion de l'absentéisme**

- **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.
- **Le cadre juridique des absences (règlement intérieur)** : Hyproch a son propre règlement intérieur, ce dernier représente une mesure organisationnelle de la discipline dans une entreprise, qui a pour finalité de mettre au clair à la législation relative aux relations de travail les dispositions qu'elle applique sans réserve, ni restriction en ce qui concerne la gestion de l'absentéisme. Ce règlement s'applique à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

Il comprend les congés annuels, les absences autorisées, les absences non autorisées, les absences pour grève irrégulières et la nature des fautes et sanctions liées à l'absence non autorisée.

- **La visite médicale comme outil de surveillance de l'absentéisme** : Le suivi de la politique de prévention qu'utilise Hyproch se fait au niveau de la médecine de travail qui vise à protéger la santé des employés par un devoir qui est spécialement préventif et accroissement médical.

Elle commence d'abord par la visite d'embauche qui doit avoir lieu avant l'expiration de la période d'essais ou avant l'embauche pour le travailleur qui est soumis à une surveillance médicale renforcée. Cette visite est faite pour s'assurer que l'employé n'est pas atteint d'une affection dangereuse pour les autres employés ou aussi pour se garantir que l'employé est apte médicalement au post qu'on lui est affecté.

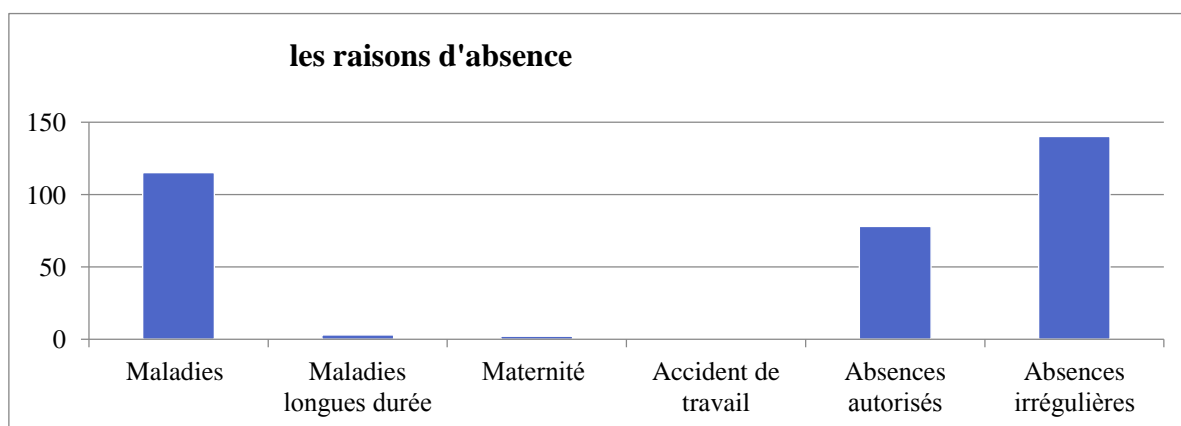
**Les causes d'absences selon les données de l'entreprise**

**Tableau N°III-7 : les causes d'absences du 1<sup>er</sup> semestre 2016**

Raisons d'absence	Durée	Pourcentage
Maladies	115	34%
Maladies longues durée	3	0.8%
Maternité	2	0.6%
Accident de travail	0	0
Absence autorisé	78	23%
Absences irrégulières	140	41.42%
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100%</b>

Source : document interne, la DRH Hyproch

**Figure N°III-4 : les raisons d'absence**



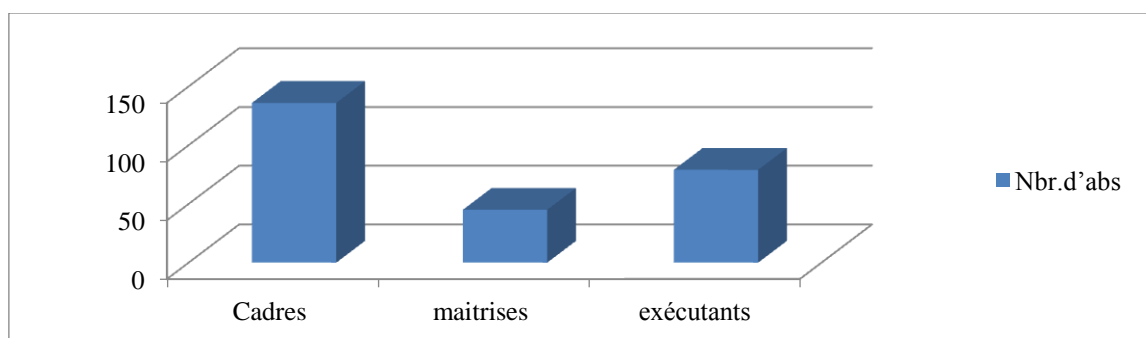
Source : Document de l'entreprise

Ces données fournies par la direction des ressources humaines font apparaître que l'absence irrégulière, les maladies et les absences autorisées sont les causes de l'absentéisme. Pour les absences irrégulières, elles représentent (41.42%), les absences pour motifs maladies représentent (34%) et les absences autorisées représentent (23%) et les autres causes ne sont responsables qu'à hauteur (1.4%) toutes réunies

**Tableau N°III-8 : Les absences selon les CSP du 1<sup>er</sup> semestre 2016**

Statut	Nb d'abs	pourcentage
Cadres	136	52.31%
maitrises	45	17.3%
exécutants	79	30%
Total	260	100%

**Figure N°III-5 : classement des absences selon SCP**



Source : document interne de l'entreprise

Les absences sont plus fréquentes chez les cadres à 52.31% puis viennent les employés de l'exécution avec 30% des absences, quant aux employés de la maîtrise ils ne s'absentent qu'à hauteur de 17.30% des absences.

### Commentaire

Selon ces données, l'absentéisme dans l'entreprise Hyproch durant le 1<sup>er</sup> semestre 2016 est dû, principalement à des absences irrégulières, à la maladie et à des absences autorisées. Ce type d'analyse ne peut nous renseigner sur les raisons de ces maladies, de ces autorisations et les causes de l'absentéisme de façon véritable, en ajoutant le risque des justificatifs de maladie qui ne sont pas délivrés de manière à satisfaire la demande de l'employeur, la pratique qui est bien connue dans les entreprises.

Ce qui nous reviendrait à dire que les vraies causes se trouvent ailleurs, partant de ce principe, nous avons décidé de réaliser une enquête.

## **Section 02 : la démarche méthodologique et analyse des résultats de l'enquête**

### **2.1 Présentation de l'enquête**

#### **2.1.1 Les objectifs d'étude**

À Travers l'étude que nous menons, nous tenterons d'étudier les deux variables, qui sont la motivation et l'absentéisme, et de montrer l'impact de la motivation sur l'absentéisme au sein de Hyproch au niveau de la direction des ressources humaines. En Sondant la perception du personnel et leurs attentes.

Cet objectif est effectué par le biais d'une enquête quantitative (enquête par questionnaire) car cette dernière est la mieux adaptée à nos objectifs et elle nous conduit aux résultats convenables que nous cherchons à réaliser.

L'exploitation des résultats nous permet de mettre l'accent sur les oublis et les manques de l'entreprise et proposer des recommandations en vue de participer à l'amélioration de la motivation du personnel afin de réduire l'absentéisme.

#### **2.1.2 Les délais et le lieu de réalisation**

La période fixée pour la réalisation de ce sondage a été de vingt-Cinq jours. Cinq jours pour la rédaction du questionnaire, Cinq jours pour la collecte des réponses sur le terrain. L'enquête terrain a été lancée le 6 mars 2016 au niveau de la direction générale de Hyproch, sur Oran. Nous nous sommes présentés à cette entreprise afin de sonder un maximum du personnel et avoir des avis différents. Les jours restant ont été consacrés au traitement, à l'analyse et à la rédaction du rapport final de l'enquête.

### **2.2 Échantillonnages**

Un échantillon est une fraction représentative ayant les mêmes caractéristiques qu'une population qui sert de base à une enquête.

Notre population mère est constituée de l'ensemble du personnel sédentaire de Hyproch, elle s'est étalée sur toute la longueur de la hiérarchie (le personnel d'exécution, de maîtrise et de cadre). et nous utilisons le face à face comme mode d'administration du questionnaire. La population d'étude était de 117 personnes

### **2.3 La structure du questionnaire**

Notre questionnaire a été administré au personnel sédentaire de Hyproch, Ce présent questionnaire nous permettra d'évaluer le degré de motivation rendu par Hyproch. Ainsi nous voulons étudier son impact sur l'absentéisme.

Le questionnaire contient vingt-cinq questions, fiche d'identification incluse, répartie en trois parties : une première partie consacrée à la fiche d'identification, une seconde partie consacrée à la motivation rendue par Hyproch, une dernière partie consacrée à l'absentéisme à Hyproch.

Pour construire notre questionnaire nous avons opté pour trois types de questions :

- **Des questions dichotomiques**

Votre supérieur vous laisse-t-il effectuer votre travail ?

Oui  Non

- **Question fermée à l'échelle**

Echelle de likert :

Êtes-vous satisfait de votre rémunération ?

Pas du tout satisfait

Plutôt pas satisfait

Plutôt satisfait

Pas du tout satisfait

- **Question ouverte :**

Quelle est la durée moyenne de vos absences en termes de jours ?

.....

- **Question à choix multiples**

Pour quel motif vous vous êtes absentés ?

Maladie

Congé

Absences irrégulières

Raison familiale   
Accident de travail   
Surcroit du travail

## **2.4 la collecte des réponses**

Le questionnaire a été soumis au personnel de Hyproch. Chaque réponse a été notée par le répondant afin de laisser libre cours à sa réflexion sans aucune intervention. Cependant, en cas de blocage sur une question, nous avons pris le soin de l'expliquer aux répondants en toute objectivité afin d'éviter tout comportement l'influençant.

L'élaboration de ce travail n'a pas manqué de rencontrer quelques écueils. Nous aurions souhaité questionner un nombre plus élevé d'employés, mais pour diverses raisons (temps, moyens... etc.), nous n'avons ciblé que 117 employés mais seulement 110 personnes qui ont répondu à notre questionnaire. Après le traitement nous avons constatés que seulement 105 questionnaires ont été correctement renseignés, ce qui donne un taux de réponse de 92,72%. Ceci limiterait certainement de généraliser les résultats de notre enquête.

## **2.5 le tri des questions**

Après avoir recueilli toutes les réponses auprès du personnel de Hyproch, les réponses ont été transcrites sous forme de tableaux afin d'analyser les résultats graphiquement. Ces derniers ont été obtenus en utilisant logiciel SPHINX V5.

Les tableaux obtenus ont fait objet d'un tri à plat et tri croisé entre des éléments que nous avons jugés pertinents. Par la suite, ces résultats ont été commentés.

- **Le tri simple ou le tri à plat**

C'est une analyse uni-variée permettant de déterminer les fréquences en valeurs absolues et relatives de chaque modalité des variables utilisées. Elle nous permet de connaître la distribution dans l'échantillon de toutes les variables.

- **Le tri croisé**

C'est une analyse bi-variée consistant à étudier les relations entre deux variables en les croisant afin de tester l'existence d'une relation significative entre les deux variables. Ainsi, toutes ces analyses, uni-variée et bi-variée, vont permettre de vérifier les hypothèses définies au départ.

Ces deux types d'analyses vont nous permettre de dégager un certain nombre de recommandations et suggestions, afin d'apporter des améliorations à la qualité de service offerte par la compagnie algérienne du transport maritime pour avoir une bonne prestation de service par rapport à ses concurrents.

## 2.6 Résultats de l'enquête

### 2.6.1 Le tri à plat

#### 2.6.1.1 Répartition de l'échantillon

##### a. Répartition par sexe

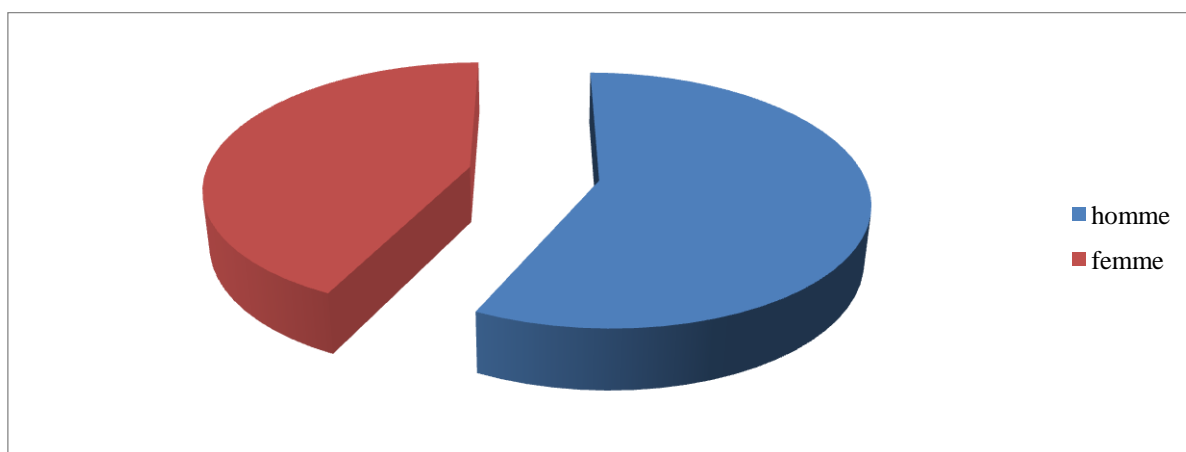
L'objectif de cette question est de permettre de distinguer le sexe des enquêtés.

**Tableau N°III-9 : répartition par sexe**

Réponse	Fréquence	pourcentage
Homme	60	57,1%
Femme	45	42,9%
Total	105	100,0%

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

**Figure N°III-5 : répartition par sexe**



Source : élaborés par nous-mêmes

Le graphique fait ressortir qu'au sein des personnes interrogées 57% sont des hommes contre 43% de femmes. Cela reflète la réalité de l'effectif global de l'entreprise qui est majoritairement masculine.

### **b. La répartition par âge**

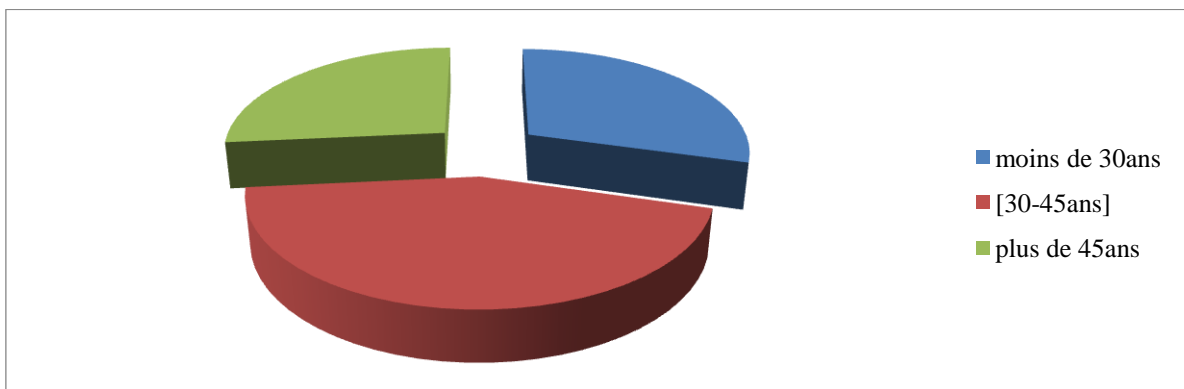
A la question de savoir quelles sont les tranches d'âge constituant notre échantillon

**Tableau N°III-10 : répartition par âge**

Fréquence	Fréquence	pourcentage
moins de 30ans	30	29,4%
[30-45ans]	45	44,1%
plus de 45ans	30	26,5%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-6 : répartition par âge**



**Source :** élaborés par nous-même

L'âge des personnes interrogées est diversifié, cependant la tranche d'âge dominante se situe entre (30-40) avec un taux 44% contre 29% et 27% qui représentent respectivement les tranches d'âges des personnes ayant moins de 30 ans et les personnes qui ont plus de 45 ans. Cela explique que la plupart des travailleurs représentent une population relativement jeune

**c. La répartition par la situation matrimoniale**

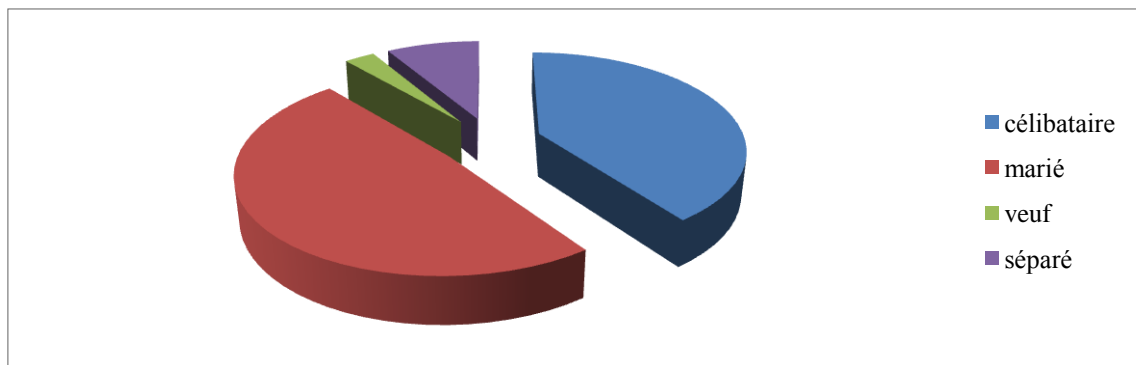
Cette question permet de classer les enquêtés par leur situation matrimoniale

**Tableau N°III-11 : la situation matrimoniale**

Réponse	Fréquence	pourcentage
célibataire	42	40,0%
marié	51	48,6%
veuf	3	2,8%
séparé	9	8,6%
Total	105	100,0%

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-7 : la situation matrimoniale**



Source : élaborés par nous-mêmes

La moitié de l'effectif de l'échantillon est marié, 3% est veuf et 9% est séparé, ça nous donne une idée que ces personnes ont des obligations familiales. 40% représente des questionnés célibataires.

**d. répartition par des enquêtés ayant des enfants**

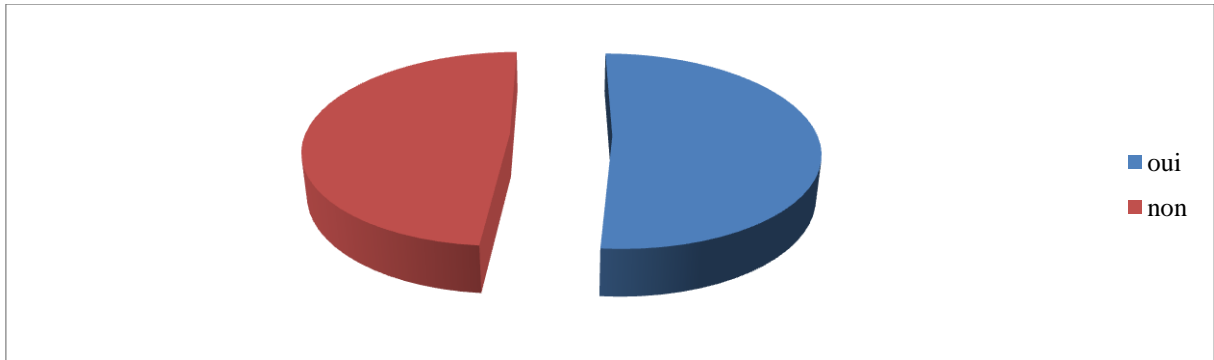
Cette question nous permet de savoir si les enquêtés ont des enfants à leur charge

**Tableau N°III-12 : échantillon ayant des enfants**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	54	51,4%
Non	51	48,6%
Total	105	100,0%

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-8 : échantillon ayant des enfants**



Source : élaborés par nous-même

Le graphique fait ressortir que 51% des questionnés ont des enfants et 47% ne l'ont pas. Ce qui nous donne une idée est que les personnes qui ont des enfants ont trop de responsabilité.

**e. Répartition par niveau d'instruction**

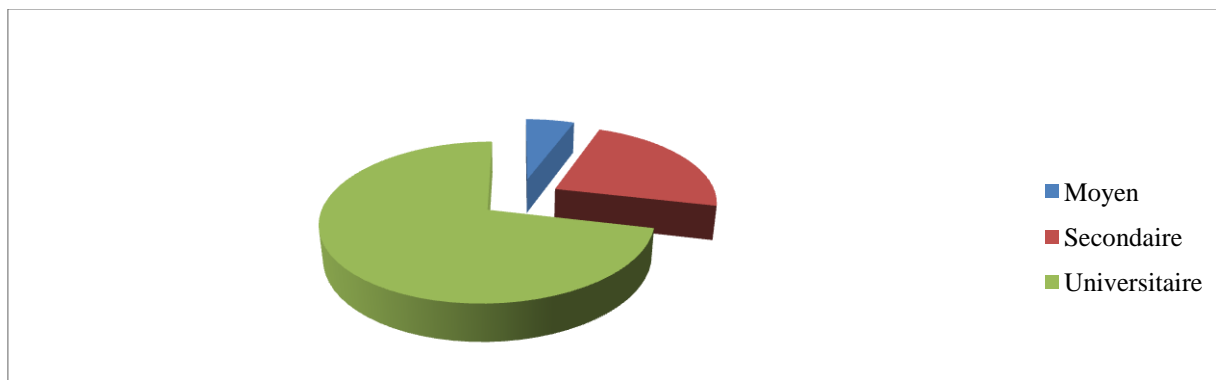
Cette question nous permet de connaître le niveau d'instruction des enquêtés

**Tableau N°III-13 : le niveau d'instruction**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Moyen	6	5,7%
Secondaire	24	22,9%
Universitaire	75	71,4%
Total	105	100,0%

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant

**Figure N°III-9 : le niveau d'instruction**



Source : élaborés par nous-mêmes

Nous constatons que le taux de l'effectif le plus élevé appartient aux universitaires avec 71% contre 23% qui ont un niveau secondaire et 6% ayant un niveau moyen. Et cela confirme la politique de l'entreprise qui est de recruter des diplômés de l'entreprise.

#### f. Répartition par catégorie socioprofessionnelle

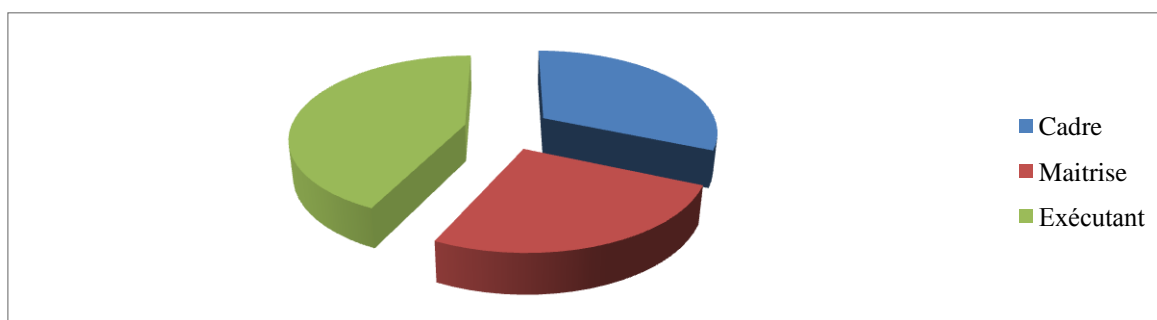
Cette question nous permet de connaître la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés

Tableau N°III-14 : échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Cadre	33	31.4%
Maitrise	27	25.7%
Exécutant	45	42.9%
Total	105	100.0%

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

Figure N°III-10 : échantillon par catégorie socioprofessionnelle



Source : élaborés par nous-mêmes

Les personnes interrogées étaient essentiellement composées de 31% des cadres qui sont les directeurs de fonctions, 26% de maitrises qui sont les personnes qui travaillent dans

l'administration et 43% des exécuteurs comme les secrétaires, les chauffeurs, les agents d'hygiènes et de sécurité.

**g. L'ancienneté**

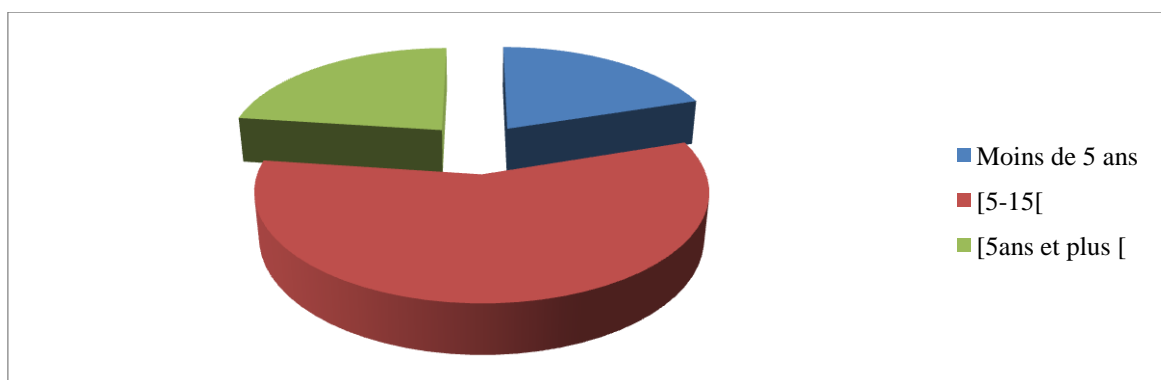
Cette question nous permet de connaître l'ancienneté de nos enquêtés

**Tableau N°III-15 : échantillon par ancienneté**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	21	20.0%
[5-15[	60	57.1%
[5ans et plus [	24	22.9%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100.0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-11 : échantillon par ancienneté**



Source : élaborés par nous-mêmes

Nous pouvons constater que plus de nos enquêtés sont des anciens recrûs avec un taux de 57%, 23% qui ont une expérience de plus de 15ans, et enfin 20% qui représentent les enquêtés ayant moins de 5 ans d'ancienneté et d'expérience. Partant de ces données, nous pouvons dire que la population recrutée récemment est très faible. Il s'agit ainsi d'une population fidèle pour les travailleurs ayant 10 ans d'ancienneté, ils ont mené leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

**A. Évaluation de la motivation**

**a. la rémunération**

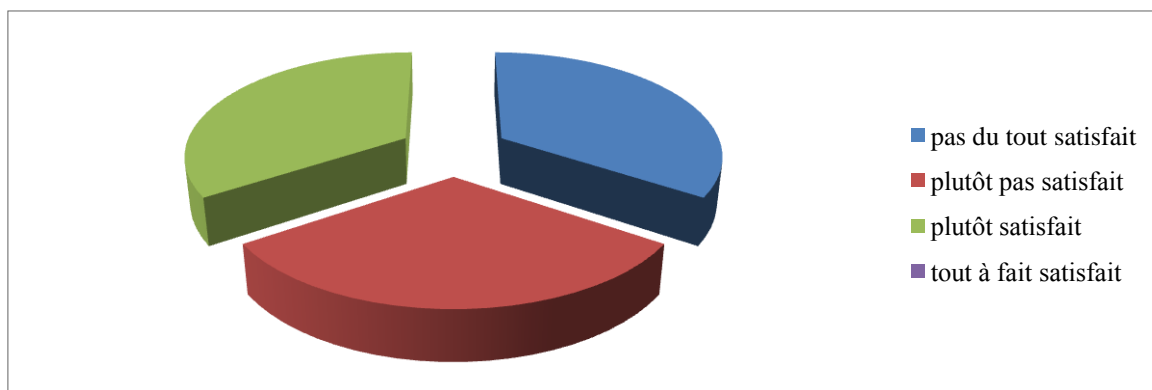
Cette question nous permet de connaître la satisfaction des enquêtés par la rémunération

**Tableau N°III-16 : la rémunération**

Réponse	Fréquence	pourcentage
Pas du tout satisfait	36	34,3%
Plutôt pas satisfait	33	31,4%
Plutôt satisfait	36	34,3%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-11 : la rémunération**



Source : élaborés par nous-même

Nous constatons que globalement 65.7% des enquêtés ne sont pas satisfaits de leur rémunération, ils disent que le salaire ne s'accroît pas simultanément avec le coût de la vie qui ne cesse d'augmenter contre 34.3% qui sont satisfaits de leur rémunération généralement c'est les cadres.

**b. les conditions de travail**

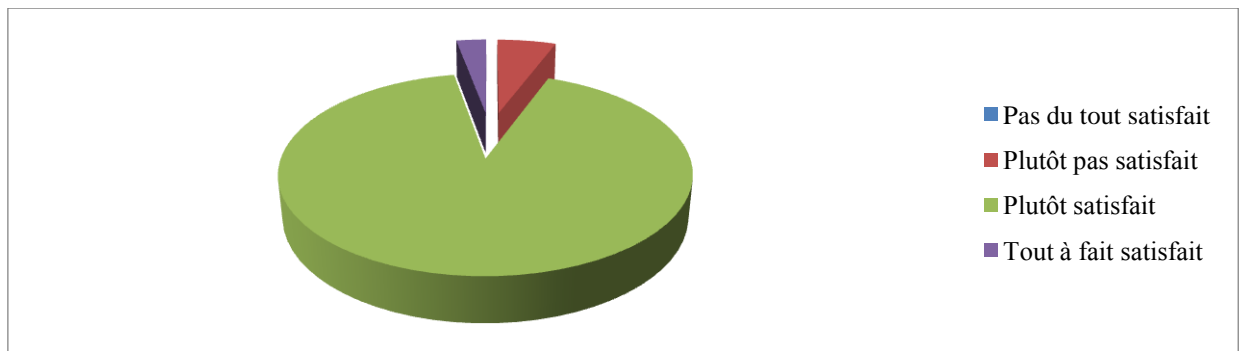
Cette question nous permet de connaître la satisfaction par les conditions du travail

**Tableau N°III-17 : les conditions de travail**

Réponse	Fréquence	pourcentage
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt pas satisfait	6	5,7%
Plutôt satisfait	96	91,4%
Tout à fait satisfait	3	2,9%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-13 : les conditions de travail**



Source : élaborés par nous-même

Nous constatons que la majorité des enquêtés sont satisfaits avec un taux de 91% et nous avons 3% qui sont tout à fait satisfaits des conditions de travail, et nous avons seulement 6% des enquêtés qui ne sont pas satisfaits.

Nous remarquons que presque tous les employés au sein de hyproch sont globalement satisfaits des conditions du travail et disent qu'elles sont agréables et acceptables. Donc, cette satisfaction est due à la bonne distribution des bureaux et les outils de travail (pc, meubles, climatisation...) et aussi la disponibilité du transport.

**c. les relations avec le supérieur :**

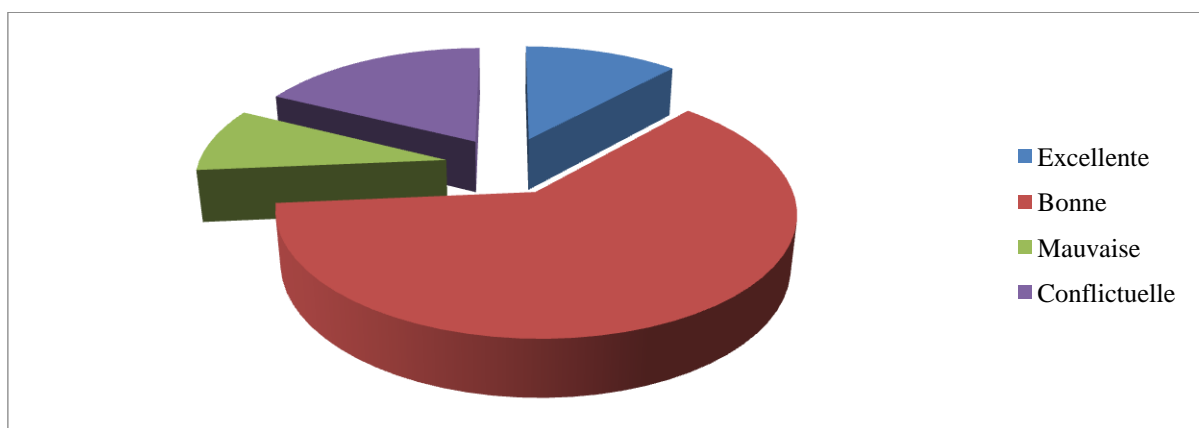
Cette question nous permet de savoir la satisfaction des enquêtés par leurs relations avec leurs supérieurs

**Tableau N°III-18 : les relations avec le supérieur**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Excellente	12	11,8%
Bonne	63	61,8%
Mauvaise	9	8,8%
Conflictuelle	21	17,6%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-14 : les relations avec le supérieur**



Source : élaborés par nous-même

Ce schéma illustre que globalement, les relations sont bonnes entre les personnes interrogées et leurs supérieurs contre 28.6% qui trouvent que la nature des relations est mauvaise et conflictuelle. Donc, nous constatons que généralement il y a un bon climat social au sein de Hyproch.

**d. la situation statutaire**

Cette question nous permet de connaître le degré de la sûreté des enquêtés par rapport à leurs postes

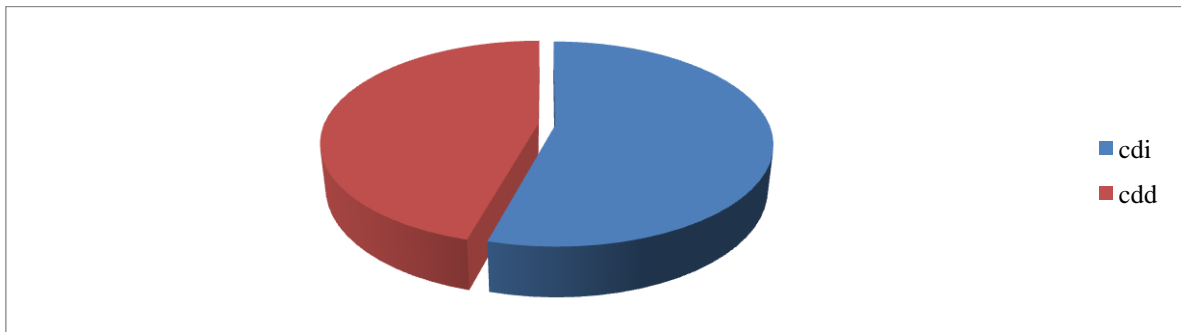
**Tableau N°III-19 : répartition par type de contrat**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
---------	-----------	-------------

<b>CDI</b>	<b>57</b>	<b>54,3%</b>
<b>CDD</b>	<b>48</b>	<b>45,7%</b>
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-15 : répartition par type de contrat**



Source : élaborés par nous-même

Nous remarquons que 54% des enquêtés sont en contrat à durée indéterminée (CDI) et 46% sont en contrat à durée déterminée (CDD).

Donc, les travailleurs en CDI sont plus assurés contrairement à ceux qui sont en CDD vu que leurs contrats peuvent être cessés ou non renouvelés et ils se trouvent sans travail.

**e. le poste occupé**

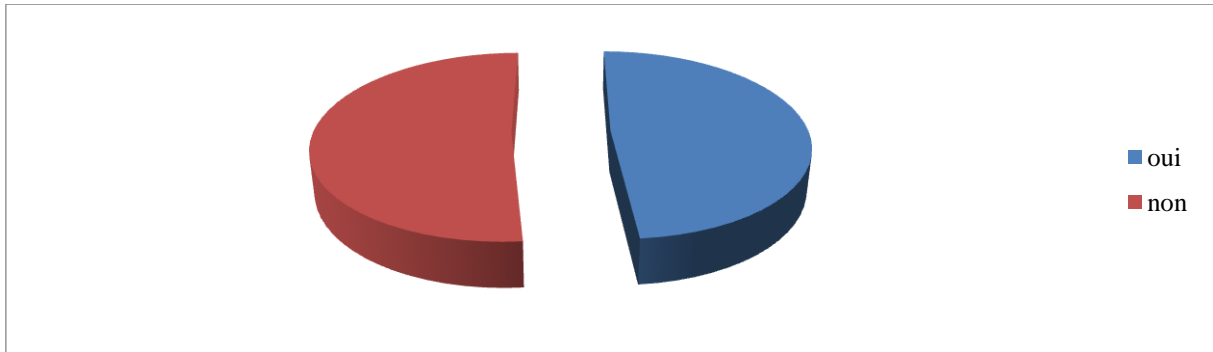
Cette question nous permet de connaître si le poste occupé par les enquêtés correspond à leurs attentes

**Tableau N°III-20 : réponse du poste occupé aux attentes des salariés**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
<b>oui</b>	<b>51</b>	<b>48,6%</b>
<b>non</b>	<b>54</b>	<b>51,4%</b>
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-16 : la réponse du poste occupé aux attentes des salariés**



Source : élaborés par nous-même

Nous constatons que le poste occupé par les enquêtés ne correspond qu'aux attentes de certains d'eux d'un taux 51%, et 49% des enquêtés disent que le poste qu'ils occupent ne correspond pas à leurs attentes et disent qu'il ne convient pas au contrat signé au début.

Nous avons constaté que les enquêtés qui ont répondu par non sont presque des exécutants, ce qui justifie que c'est les responsables qui ont répondu par oui.

**f. mentionnez votre degré de satisfaction ou d'insatisfaction vis-à-vis :**

- **La possibilité de promotion de carrière :**

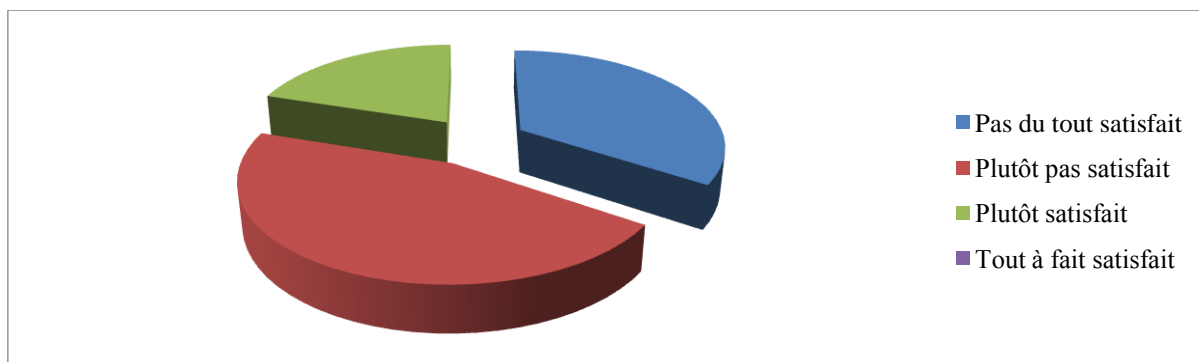
Cette question nous permet de connaître le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des enquêtés vis-à-vis la possibilité de promotion de carrière

**Tableau N°III-21 : le degré de satisfaction des salariés envers la possibilité de la promotion de carrière**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	36	34,3%
Plutôt pas satisfait	48	45,7%
Plutôt satisfait	21	20,0%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-17 : le degré de satisfaction des salariés envers la possibilité de promotion de carrière**



Source : élaborés par nous-même

D'après les résultats obtenus, nous constatons que 46% des questionnés ne sont pas satisfaits par la promotion de carrière et 34% qui ne le sont pas du tout contre 20% qui disent qu'ils sont satisfaits. Ce qui signifie que l'entreprise n'œuvre pas sur la promotion de carrière.

- **La responsabilité que vous occupez**

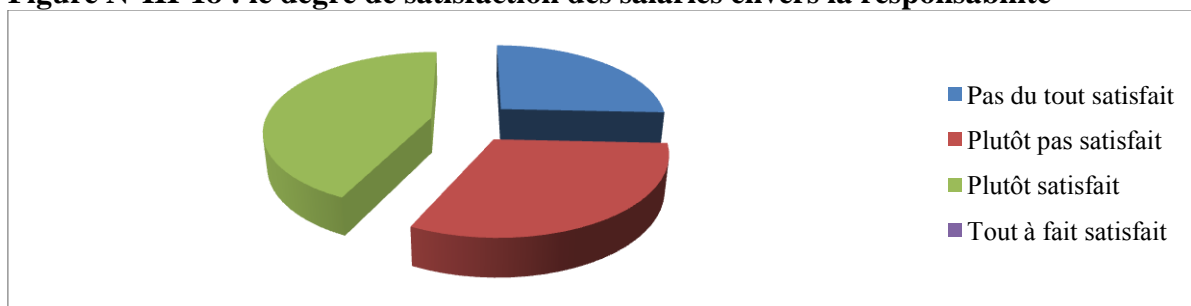
Cette question nous permet de connaître le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des enquêtés vis-à-vis la responsabilité qu'ils occupent

**Tableau N°III-22 : le degré de satisfaction des salariés envers la responsabilité**

Réponse	Fréquence	pourcentage
Pas du tout satisfait	27	25,7%
Plutôt pas satisfait	33	31,4%
Plutôt satisfait	45	42,9%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-18 : le degré de satisfaction des salariés envers la responsabilité**



Source : élaborés par nous-même

Ce schéma illustre que 43% des enquêtés estiment que la responsabilité qui leur est confiée reflète leurs compétences réelles ce qui les rend satisfait, par contre 31% du personnel interrogé estime que leur responsabilité ne reflète pas leurs compétences réelles ce qui ne les rend pas satisfaits et 26% qui ne sont pas du tout satisfaits.

- **l'intérêt que porte votre supérieur hiérarchique à vos réalisations**

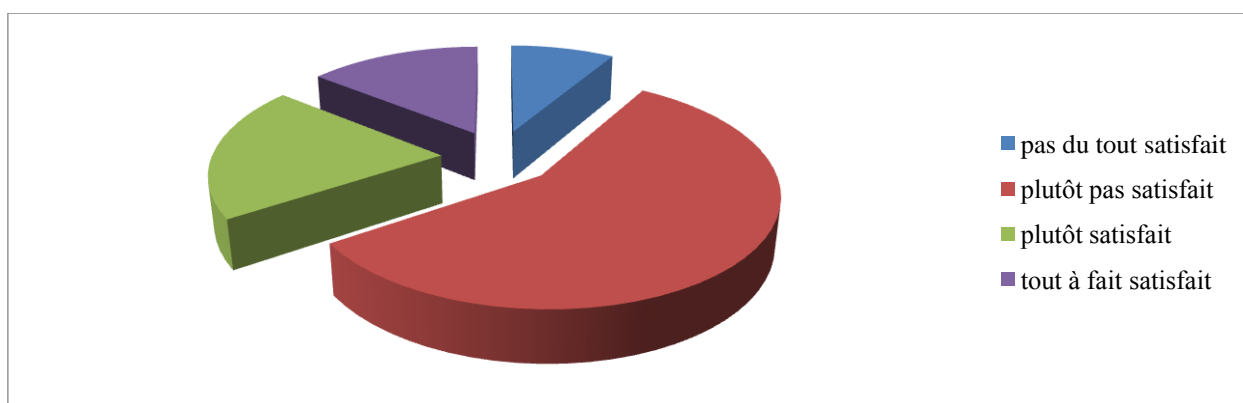
Cette question nous permet de connaître le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des enquêtés par rapport à l'intérêt que porte leurs supérieurs à leurs réalisations

**Tableau N°III-23 : satisfaction envers la considération des supérieurs hiérarchiques**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	9	8,6%
Plutôt pas satisfait	60	57.1%
Plutôt satisfait	21	20%
Tout à fait satisfait	15	14,3%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-19 : satisfaction envers la considération des supérieurs hiérarchiques**



**Source :** élaborés par nous-même

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la plupart des enquêtés sont insatisfaits de la considération que porte leurs supérieur à leurs réalisations avec un taux de 57% et 9% qui ne sont pas du tout satisfaits, contre 20% qui sont satisfaits de la reconnaissance que porte leurs supérieur à leurs réalisations et 14% qui sont tout à fait satisfaits

Il s'avère que les responsables hiérarchiques, dans la majorité des cas analysés ne donnent pas de l'importance aux réalisations de l'effectif de notre échantillon.

**e. l'implication**

- **l'implication dans le travail**

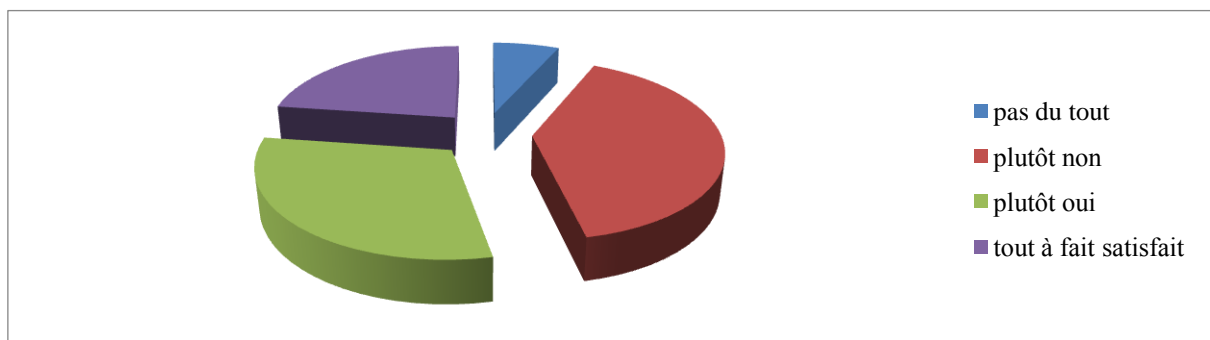
Cette question nous permet de connaître si les enquêtés sont impliqués dans leur travail

**Tableau N°III-24 : degré d'implication au travail**

Réponse	fréquence	Pourcentage
Pas du tout	7	6,7%
Plutôt non	42	40,0%
Plutôt oui	32	30,5%
Tout à fait	24	22,8%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-20 :degré d'implication au travail**



**Source** : élaborés par nous-mêmes

Nous constatons que globalement 46.7% des personnes interrogées ne sont pas impliquées dans leur travail, 31% sont impliquées et 23% qui sont tout à fait impliquées. D'après ces résultats obtenus, cela s'exprime par l'absence de concertation entre le groupe de travail.

- **Ce qui concerne les problèmes de l'entreprise**

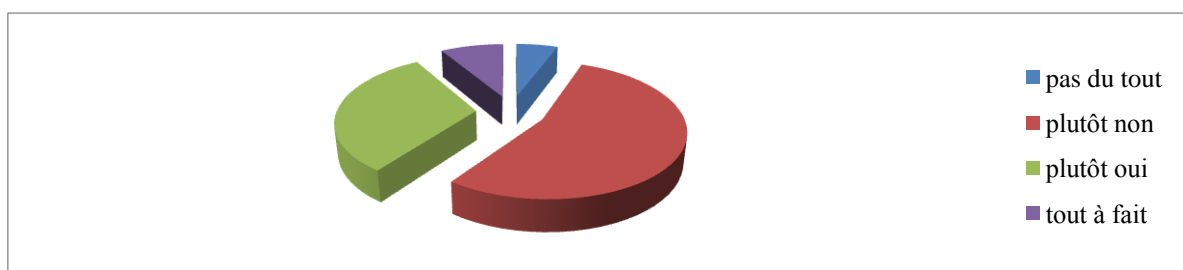
Cette question nous permet de voir si les enquêtés sont concerné par les problèmes de l'entreprise

**Tableau N°III-25 : degré l'intérêt aux problèmes de l'entreprise**

Réponse	Fréquence	pourcentage
Pas du tout	6	5,7%
Plutôt non	57	54.3%
Plutôt oui	33	31.4%
Tout à fait	9	8,6%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-25 : degré l'intérêt aux problèmes de l'entreprise**



**Source :** élaborés par nous-même

Nous constatons que 54% des enquêtés qui ne se sent pas concernés par les problèmes de l'entreprise, 6% qui disent qu'ils ne le sont pas du tout contre 31% qu'elles sont concernées par les problèmes de l'entreprise et 9% qui se sont tout à fait intéressées pas les problèmes de l'entreprise. Ces résultats viennent nous confirmer les résultats issus de la question précédente que la plupart de nos questionnés ne sont pas impliqués dans le travail

- **Ce qui concerne les perspectives de l'entreprise**

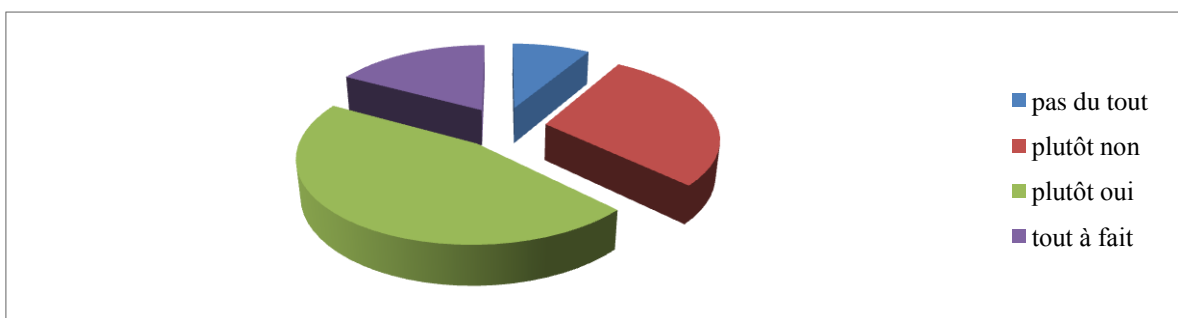
Cette question nous permet de connaitre si les enquêtés sont concernés par les perspective de l'entreprise

**Tableau N°III-26 : degré d'intérêt aux perspectives de l'entreprise**

Réponse	Fréquence	pourcentage
Pas du tout	9	8,6%
Plutôt non	30	28.6%
Plutôt oui	48	45.7%
Tout à fait	18	17,1%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-22 : degré d'intérêt aux perspectives de l'entreprise**



**Source :** élaborés par nous-même

Ce schéma montre que les perspectives de l'entreprise concernent plus que la moitié des interrogés dont 46% d'entre eux qui sont concernés et 17% qui tout à fait le sont contre 29% qui disent que ça ne nous concerne pas et 9% qui disent ça ne nous concerne pas du tout. Cela nous donne une idée est que les personnes interrogées qui ne sont pas impliqués dans leur travail souhaitent intégrer et améliorer la situation.

**f. l'autonomie**

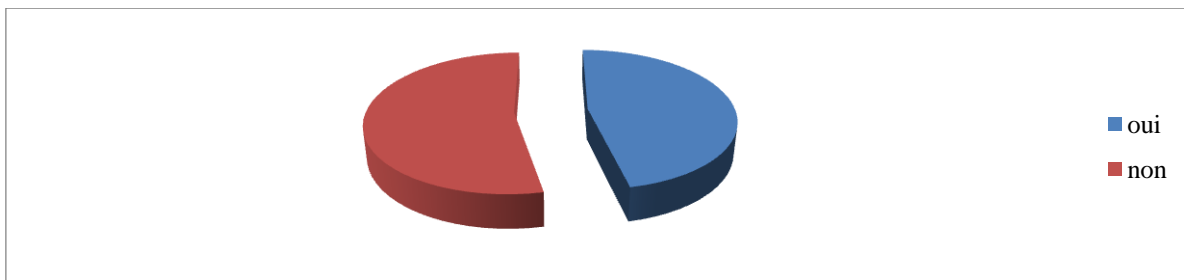
Cette question nous permet de connaitre si les enquêtés sont autonome

**Tableau N°III-27 : l'autonomie**

Réponse	Fréquence	pourcentage
oui	49	46.7%
non	56	53.3%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-23 : l'autonomie**



Source : élaborés par nous-même

Nous constatons que 47% des questionnés sont autonomes dans leur travail ce qui signifie qu'ils ont un degré de responsabilité contre 53% qu'ils ne le sont pas donc cela signifie qu'ils exécutent seulement le travail demandé.

**g. le sentiment d'accomplissement**

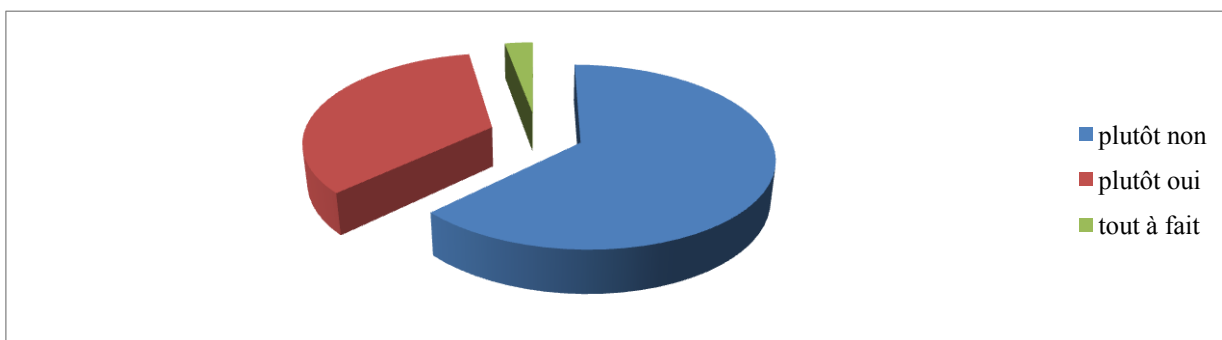
Cette question nous permet de connaitre si les enquêtés ont un sentiment d'accomplissement

**Tableau N°III-28 : le sentiment d'accomplissement**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	0	0,0%
Plutôt non	66	62.8%
Plutôt oui	36	34.3%
Tout à fait	3	2,9%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-24 : le sentiment d'accomplissement**



Source : élaborés par nous-même

Plus que la moitié des enquêtés trouvent qu'ils n'ont pas un sentiment d'accomplissement au travail avec un taux de 63% et 3% qui disent qu'ils ont tout à fait ce sentiment d'accomplissement contre 34% qui ont ce sentiment d'accomplissement.

#### **h. la communication**

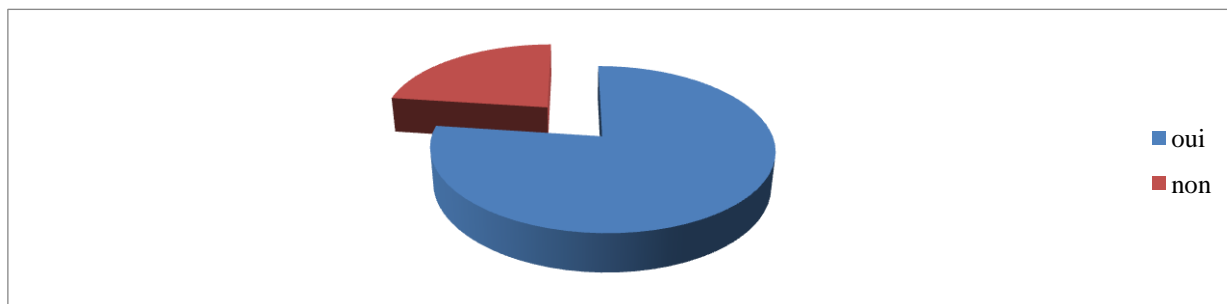
Cette question nous permet de savoir la communication avec les supérieurs et les collègues

**Tableau N°III-29 : la communication**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
<b>oui</b>	<b>81</b>	<b>77,1%</b>
<b>non</b>	<b>24</b>	<b>22,9%</b>
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-25 : la communication**



**Source :** élaborés par nous-même

Ce schéma illustre que la majorité des personnes enquêtées trouvent que la communication avec leur supérieur bonne en répondant par oui avec un taux de 77% contre 23% d'eux qui disent que la communication n'est pas bonne avec leur supérieur en répondant par non.

Cela s'explique essentiellement par l'existence des canaux de communication et les circuits de l'information

#### **i. l'exercice du métier :**

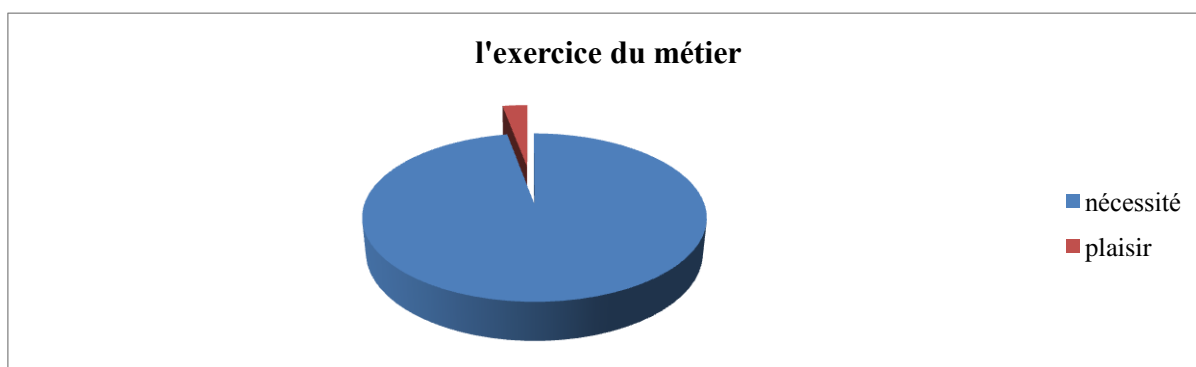
Cette question nous permet de connaître la raison des enquêtés envers leurs métiers

**Tableau N°III-30 : l'exercice du métier**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
nécessité	102	97,1%
plaisir	3	2,9%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-26 : l'exercice du métier**



Source : élaborés par nous-même

Le schéma montre que la plupart des enquêtés travaillent par nécessité avec un taux de 97% et seulement 3% qui travaillent par plaisir

**B. Évaluation des absences**

**a. les absences durant le 1<sup>er</sup> 2016**

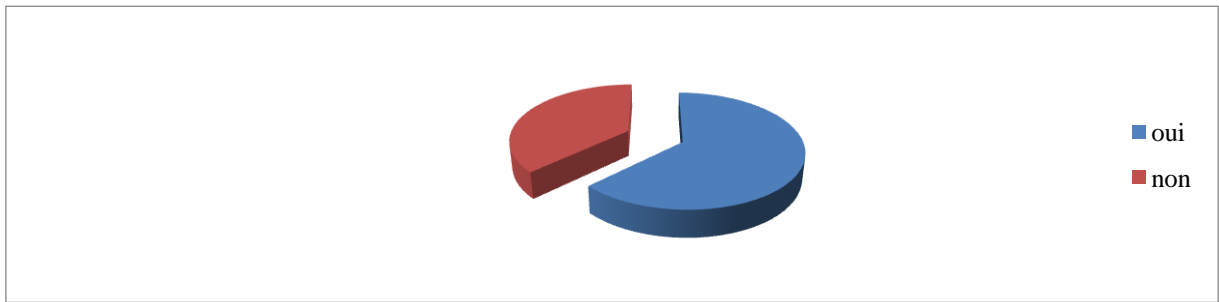
Cette question nous permet de connaître est ce que les enquêtés se sont absenté durant cette période

**Tableau N°III-31 : Les absences**

Réponse	Fréquence	pourcentage
oui	66	62,9%
non	39	37,1%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

Figure N°III-27 : les absences



Source : élaborés par nous-même

Le schéma montre que plus que la moitié des enquêtés se sont absentés avec un taux de 63% et 37% ne se sont pas absentés.

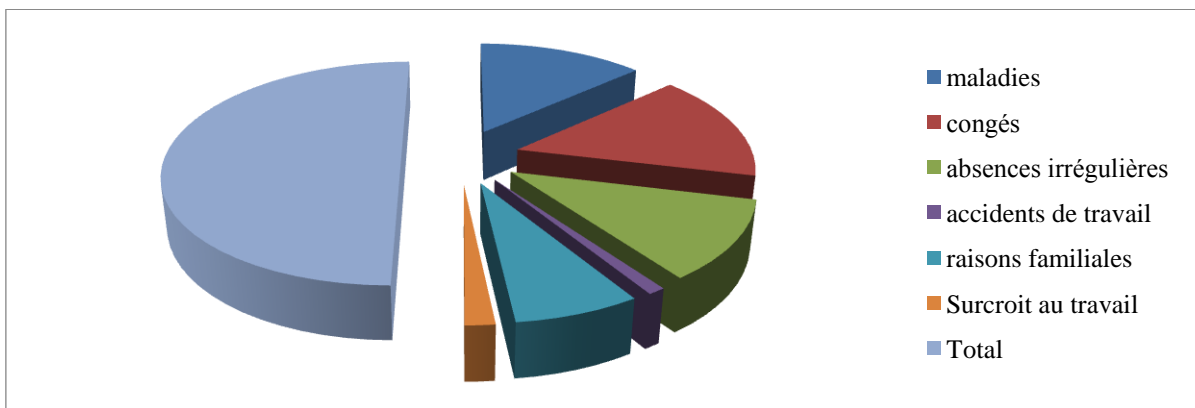
**b. Les motifs d'absences**

Tableau N°III-32 : Motifs d'absences

Motifs	Fréquence	pourcentage
Congés	39	27.66%
Maladies	45	31.91%
absences irrégulières	33	22.6%
accidents de travail	3	2.1%
raisons familiales	21	14.9%
Surcroit au travail	5	3.1%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

Figure N°III-28 : Motifs d'absences



Source : élaborés par nous-même

Nous remarquons que les taux les plus élevés des absences du personnel interrogé sont liés à des motifs de maladies, congés et des absences irrégulières qui représentent respectivement des taux de 32%, 28% et 23% et on a 2% qui s'absentent pour régler des affaires dites familiales et le reste s'absente pour le surcroît du travail qui peut causer la fatigue.

### c. la durée d'absence

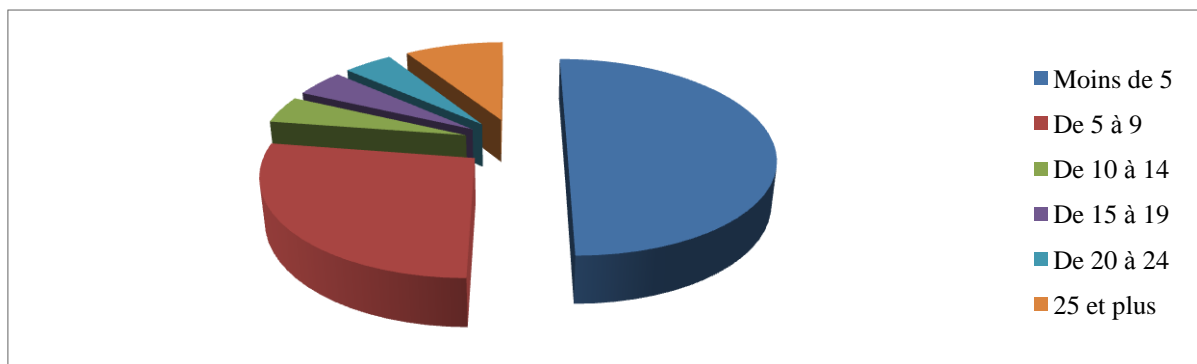
Cette question nous permet de connaître le nombre de jours d'absence des enquêtés

**Tableau N°III-33 : durée des absences**

La durée	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5	11	50,0%
De 5 à 9	6	27,3%
De 10 à 14	1	4,5%
De 15 à 19	1	4,5%
De 20 à 24	1	4,5%
25 et plus	2	9,1%
Total	22	100,0%

Les résultats obtenus sont représentés graphiquement dans le graphique suivant :

**Figure N°III-29 : Durée des absences**



**Source :** élaborés par nous-même

D'après ce schéma, il s'avère que la majorité a une courte durée d'absence qui est 50%, ce qui peut être expliqué par un manque des facteurs motivationnels.

**2.6.2 Le tri croisé**

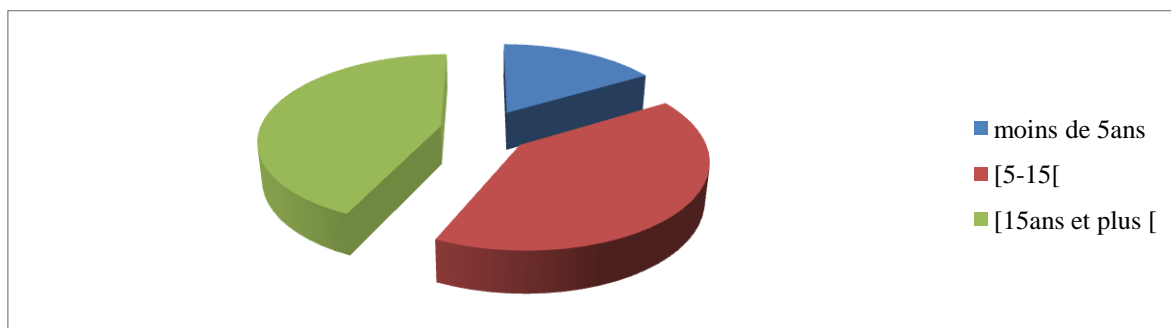
**a. le croisement d'absence avec l'ancienneté**

**Tableau N°III-34 : Lien entre l'absence et l'ancienneté**

absence ancienneté	Oui		Non		Total	
	N	%	N	%	N	%
moins de 5ans	6	28,6%	15	71,4%	21	100,0%
[5-15[	42	70,0%	18	30,0%	60	100,0%
[15ans et plus [	18	75,0%	6	25,0%	24	100,0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>62,9%</b>	<b>39</b>	<b>37,1%</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

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

**Figure N°III-30 : Lien entre l'absence et l'ancienneté**



Source :élaborés par nous-même

À partir de ces résultats, nous remarquons que les enquêtés qui se sont absentés plus avec un taux de 75% sont ceux qui ont une ancienneté équivalente ou dépasse 15ans. Donc, il ressort dans l'étude que les anciens enquêtés qui s'absentent le plus. Nous confirmons, à partir de là nous confirmons que l'ancienneté a une relation et un impact sur l'absentéisme.

**b. le croisement de l'absence avec la catégorie socioprofessionnelle**

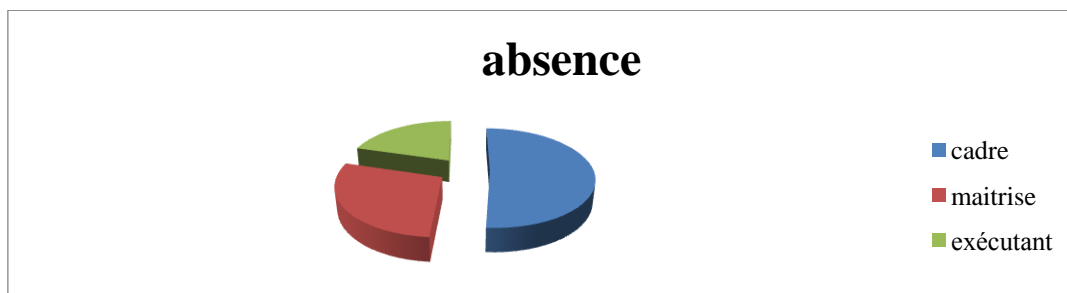
Cette question nous permet de connaitre la catégorie socioprofessionnelle qui s'absente plus

**Tableau N°III-35: Lien entre l'absence et la catégorie socioprofessionnelle**

absence CSP	oui		non		Total	
	Fréq	Pourc%	Fréq	Pourc%	Fréq	Pourc%
cadre	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%
maitrise	15	55,6%	12	44,4%	27	100,0%
exécutant	18	40,0%	27	60,0%	45	100,0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>62,9%</b>	<b>39</b>	<b>37,1%</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

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

**Figure N°III-31 : Lien entre l'absence et la catégorie socioprofessionnelle**



**Source :** élaborés par nous-même

D'après ces résultats, nous remarquons que les enquêtés qui se sont absentés plus avec un taux 100% sont les cadres. Nous pouvons dire par cela que les cadres qui s'absentent sans exception.

**c. le croisement de l'absence avec la rémunération**

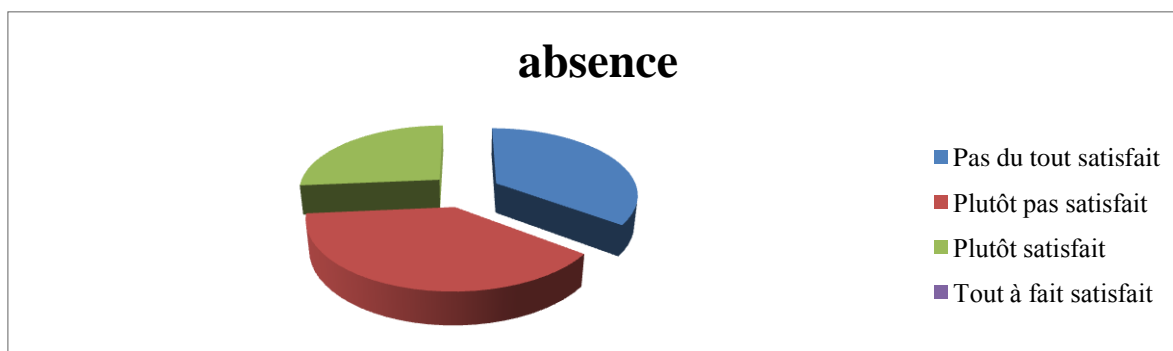
Cette question nous permet de faire la relation entre la rémunération et l'absentéisme, et de voir si l'insatisfaction vis-à-vis la rémunération qui est considérée comme un besoin élémentaire peut être une expression d'absentéisme

**Tableau N°III-36 : Lien entre l'absence et la rémunération**

Absence rémunération	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	24	66,7%	12	33,3%	36	100,0%
Plutôt pas satisfait	24	72,7%	9	27,3%	33	100,0%
Plutôt satisfait	18	50,0%	18	50,0%	36	100,0%
Tout à fait satisfait	0		0		0	100,0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>62,9%</b>	<b>39</b>	<b>37,1%</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

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

**Figure N°III-32 : Lien entre l'absence et la rémunération**



**Source :** élaborés par nous-même

Nous constatons que les enquêtés sont globalement insatisfaits de leur rémunération, ils ont un taux d'absentéisme élevé qui est 72.7%. L'insuffisance du salaire justifie leurs absences, il est estimé qu'ils s'absentent pour suppléer le déficit salarial par l'exercice des activités parallèle comme le commerce. Ceci confirme notre première hypothèse, vu que l'absence de la satisfaction de la rémunération qui est considérée comme un besoin élémentaire, exprime l'absence chez les enquêtés.

**d. Le croisement de l'absence avec la sécurité au travail**

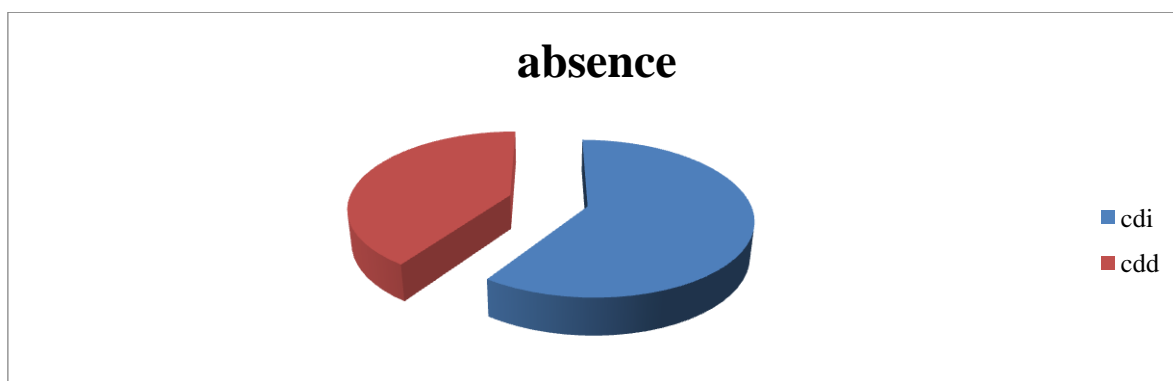
Cette question nous permet à connaître la relation entre l'absentéisme et la sécurité au travail et si il y a une existence d'un impact.

**Tableau N°III-37 : Lien entre l'absence et la situation statutaire**

Absence Sec.T	Oui		Non		Total	
	fréquence	Pourc.	fréquence	Pourc.	Fréquence	Pourc.
<b>cdi</b>	<b>42</b>	<b>73,7%</b>	<b>15</b>	<b>26,3%</b>	<b>57</b>	<b>100,0%</b>
<b>cdd</b>	<b>24</b>	<b>50,0%</b>	<b>24</b>	<b>50,0%</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>62,9%</b>	<b>39</b>	<b>37,1%</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

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

**Figure N°III-33 : Lien entre l'absence et la situation statutaire**



Source : élaborés par nous-même

Nous constatons que les personnes interrogées ayant un contrat à durée indéterminé (CDI) s'absentent d'un taux de 73.7% plus que les personnes interrogées ayant un contrat à durée déterminée (CDD). Les personnes en CDI ne s'absentent pas autant que les personnes en CD, vu qu'elles ne sont pas en sécurité de poste, c'est-à-dire il n'y a pas une pérennité de leurs postes elles ont peur que leurs contrats cessent à la moindre faute et elles se retrouvent sans poste. Partant de là nous infirmons notre deuxième hypothèse, vu que la non sécurité au poste qui est considérée comme un besoin secondaire, n'a pas un impact sur l'absentéisme.

**e. le croisement entre l'absentéisme et la nature des relations avec le supérieur :**

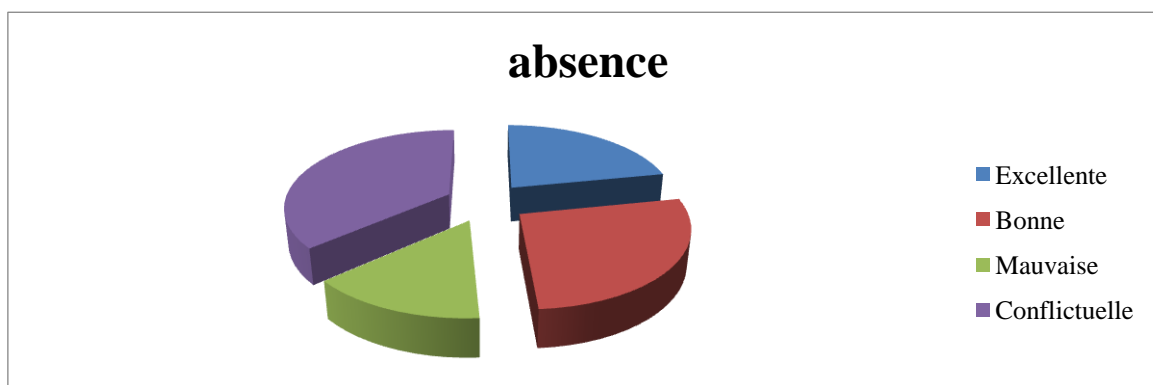
Cette question nous permet à connaitre les personnes interrogées qui s'absentent à causes des relations hiérarchiques.

**Tableau N°III-38 : Lien entre l'absence et la nature de la relation avec le supérieur**

Absence nature	oui		non		Total	
	Fréq.	Pourc.	Fréq.	Pourc.	Fréq.	Pourc.
Excellente	6	50,0%	6	50,0%	12	100,0%
Bonne	39	38.1%	24	61.9%	63	100,0%
Mauvaise	3	33,3%	6	66,7%	9	100,0%
Conflictuelle	18	85,71%	3	16,7%	21	100,0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>61,8%</b>	<b>39</b>	<b>38,2%</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

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

**Tableau N°III-34 : Lien entre l'absence et la nature les relations avec le supérieur**



Source : élaborer par nous-même

Nous remarquons que les enquêtés ayant des relations conflictuelles ont un taux très élevé d'absentéisme qui est 83%. Ce qui nous confirme notre 3<sup>ème</sup> hypothèse, vu que l'absence de la satisfaction des relations avec le supérieur des personnes interrogées qui est considérée comme un facteur d'hygiène, détermine l'absentéisme chez les employés que nous avons interrogé.

**f. le croisement de la possibilité de promotion de carrière et l'absence**

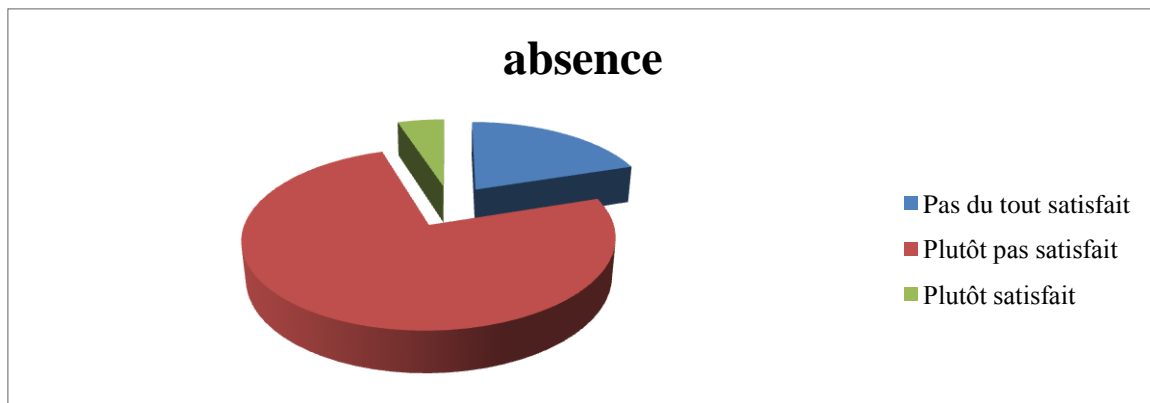
Cette question nous permet de connaître la relation existante entre le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des enquêtés vis-à-vis la promotion de carrière et l'absence.

**Tableau N°III-39 : Lien entre l'absence et la possibilité de promotion de carrière**

Absence p.de carrière	oui		non		Total	
	Fréq.	Pourc.	Fréquence	Pourc.	Fréq.	Pourc.
Pas du tout satisfait	18	50.0%	18	50,0%	36	100,0%
Plutôt pas satisfait	36	75%	12	25,0%	48	100,0%
Plutôt satisfait	12	42.9%	9	57.1%	21	100,0%
Tout à fait satisfait	0		0		0	100,0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>62,9%</b>	<b>39</b>	<b>37,1%</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

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

**Figure N°III-35 : Lien entre l'absence et la possibilité de promotion de carrière**



**Source :** élaborés par nous-même

Nous constatons que les personnes interrogées qui sont globalement insatisfaites de la promotion de carrière au sein de l'entreprise ont des taux d'absentéisme de 50% pour celles qui ne sont pas du tout satisfaites et 75% pour celles qui sont plutôt satisfaites. Ceci nous confirme notre 4<sup>ème</sup> hypothèse, vu que l'absence de la satisfaction de la promotion de carrière qui est considérée comme un facteur de motivation, exprime de l'absentéisme chez les personnes interrogées.

**g. le croisement de l'absence avec les responsabilités assumées :**

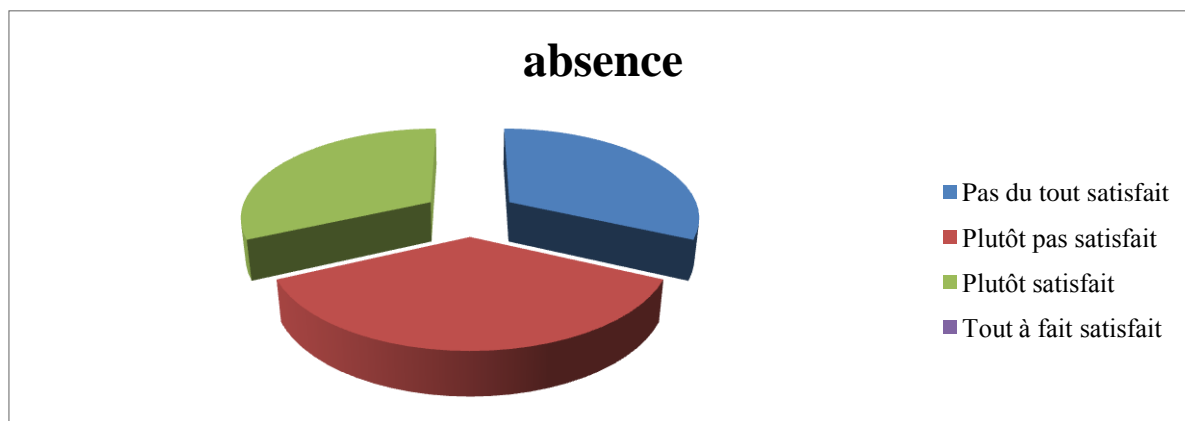
Cette question nous permet de connaître est ce que l'insatisfaction des responsabilités que les personnes interrogées assument est une cause de leurs absences

**Tableau N°III-40 : Lien entre l'absence et les responsabilités assumées**

Absence Resp	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourc. %	Fréquence	Pourc. %	Fréquence	Pourc. %
Pas du tout satisfait	21	77,8%	6	22,2%	27	100,0%
Plutôt pas satisfait	24	72,7%	9	27,3%	33	100,0%
Plutôt satisfait	21	46,7%	24	53,3%	45	100,0%
Tout à fait satisfait	0		0		0	100,0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>62,9%</b>	<b>39</b>	<b>37,1%</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

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

**Figure N°III-36 : Lien entre l'absence et les responsabilités assumées**



**Source :** élaborés par nous-même

Nous constatons que les personnes interrogées sont globalement insatisfaites des responsabilités qu'elles occupent et elles ont des taux d'absentéisme 78% pour celles qui ne sont pas du tout satisfaites et 73% pour celles qui sont plutôt satisfaites. Nous pouvons confirmer à partir de là notre 4<sup>ème</sup> hypothèse, vu que l'absence de la satisfaction de la responsabilité que les enquêtes, assument et qui est considérée comme un facteur de motivation a un impact sur l'absentéisme.

**g. L'autonomie :**

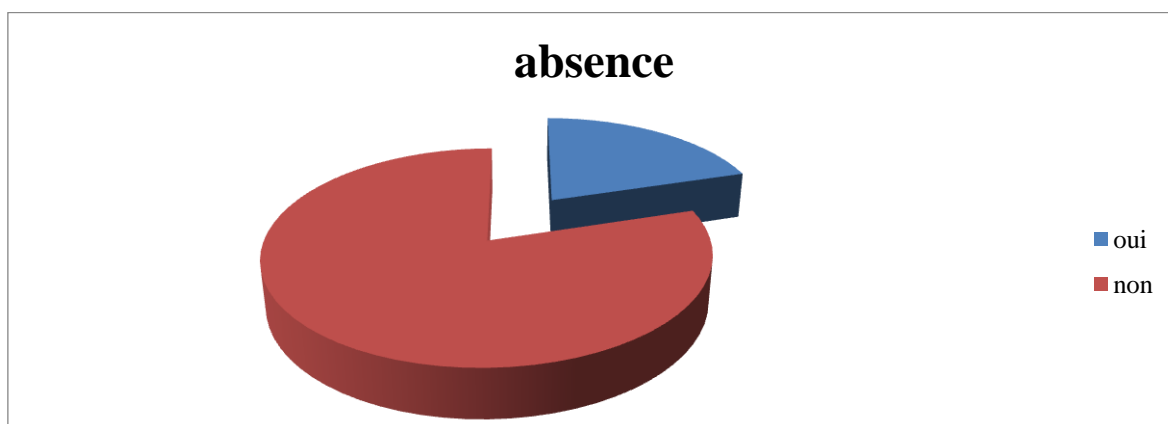
Cette question nous permet de connaître si la non autonomie des personnes interrogées peut être cause de leurs absences.

**Tableau N°III-41 : le lien entre l'absence et l'autonomie**

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

absence autonomie	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourc.	Fréquence	Pourc.	Fréquence	Pourc.
oui	12	24.5%	37	75.5%	49	100,0%
non	54	96.4%	2	3.6%	56	100,0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>62,9%</b>	<b>39</b>	<b>37,1%</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Figure N°III-37 : le lien entre l'absence et l'autonomie**



**Source :** élaborés par nous-mêmes

Nous constatons que les questionnés qui ne sont pas autonomes ont un taux élevé d'absentéisme qui est 96.4% par rapport à ceux qui sont autonomes. Ce qui nous mène à confirmer notre 4<sup>ème</sup> hypothèse, qui stipule que l'absence de satisfaction en termes de facteurs de motivation, détermine l'absentéisme tel que l'autonomie dans notre cas.

### **Section 03 : synthèse et suggestions**

#### **3.1 Synthèse**

L'étude effectuée auprès du personnel sédentaire de Hyproch, nous a guidé à constater que notre échantillon est dominé par le sexe masculin, la plupart sont relativement jeunes entre 30 et 45ans ayant un niveau universitaire, ils se répartissent autour de trois catégories socioprofessionnelle (cadre, maîtrise et exécution).

Il ressort des résultats obtenus, les points suivants :

- La majorité de nos interrogés se sont déjà absentes 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 rémunération et cette insatisfaction a une influence sur l'absentéisme, ce qui nous mène à dire que les facteurs élémentaires déterminent le phénomène d'absentéisme.
- En dépit du fait que plus de la moitié de nos interrogés trouvent les relations avec leurs supérieurs bonne, qu'une minorité entretiennent des relations conflictuelles avec eux, la raison qui justifie leur absence. Ceci dit que les facteurs d'hygiènes (selon l'approche de Herzbeurg) ont une influence directe sur l'absentéisme et le déterminent
- Le manque des besoins secondaires n'a pas une influence sur l'absentéisme vu que la plupart des répondants qui sont en contrat à durée déterminée n'ont pas un taux élevé d'absence en comparant avec ceux qui sont en contrat à durée indéterminée.
- Presque la moitié de nos questionnés perçoivent que le poste qu'ils occupent ne répond pas à leurs attentes, ce qui conduit au phénomène de démotivation et créé un climat d'insatisfaction et de mal être du personnel au sein de Hyproch.
- La totalité des répondants sont insatisfaits de la possibilité de promotion de carrière et avouent que la gestion des carrières au sein d'Hyproch n'offre pas de possibilités d'avancement vu que l'encouragement à se perfectionner et à approfondir leur savoir-faire est stable depuis longtemps, ce qui démotive le personnel et détermine l'absentéisme. ce qui démontre que le manque des facteurs motivationnels.
- L'entreprise Hyproch dispose d'un système de motivation faible qui se base seulement sur les facteurs matériels, conduit à la démotivation vu que l'Homme est un être social qui a besoin de se sentir impliqué, autonome pour mettre ses compétences en application, considéré, apprécié quel que soit sa catégorie socioprofessionnelle. Cette politique de motivation entraîne un taux élevé d'absentéisme et des heures de travaux perdues, ce qui peut générer une baisse dans la qualité de service.

### **3.2 Suggestion**

Partant des différentes analyses, aux entretiens avec les concepteurs et aux références théoriques, nous essayerons de citer quelques recommandations qui seront faites à la base des causes d'absentéisme détectées lors de l'étude, afin de prendre en charge ce fléau.

Nous signalons d'abord les efforts fournis par la direction des ressources humaines de Hyproch et de l'administration afin de délivrer nos recommandations. Le phénomène d'absentéisme a été étudié par de nombreux règlements intérieurs de l'entreprise (voir annexe) et qui ont mis des mesures ayant pour but de réprimer les absents mais cela reste incomplet vu que le système de gestion de l'absentéisme et de l'assiduité est faible et subjectif en lui-même. En effet, mettre en application des mesures correctives ne fait qu'humilier le climat social de l'entreprise étant donné qu'elles ne concernent seulement une certaine bande d'absentéisme, celle qui expose les données statistiques.

Donc, il faut trouver des solutions qui seront rationnelles et concevables. Les recommandations que nous allons élaborer seront faites d'une idée seule et unique.

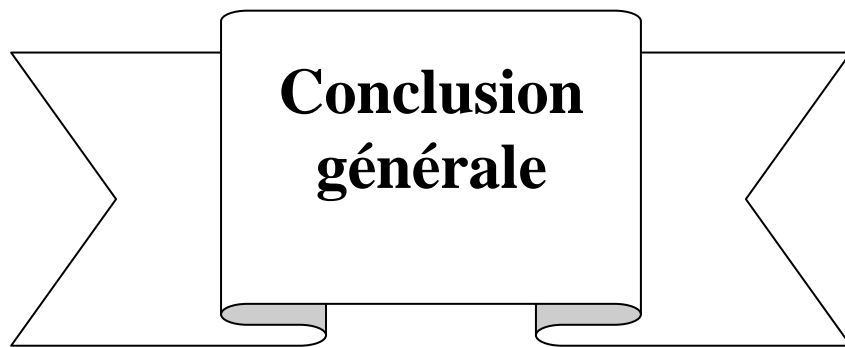
D'abord, il faut se baser sur les motifs qui créent la motivation de la présence qui veut dire motiver les ressources humaines à une présence caractérisée par l'efficacité et la poursuite pour qu'elles soient présentes, actives et productives. En particulier qu'à travers l'étude que nous avons effectuée, certains aspects sont à réétudier, et ils méritent une certaine attention.

Ces solutions demandent une rédaction d'un manuel de gestion des ressources humaines dont la gestion doit être conforme à ce que les différentes théories et approches imposent, ce qui permet à la structure des ressources humaines de maîtriser et contrôler les comportements du personnel, ainsi elle pourra trouver des solutions qui seront adéquates aux différentes raisons des absences.

À la lumière de diverses théories nous pouvons proposer des remèdes pour ce qui concerne l'absentéisme au sein de l'entreprise :

- Établissement d'un tableau de bord représentant un outil de pilotage, de veille et de contrôle qui permet de se renseigner sur le climat social qui règne dans l'entreprise, de bien gérer la situation au temps convenable et qui offre de véritables et efficaces solutions

- La motivation doit faire l'objet d'améliorer d'abord le niveau psychologique que le niveau matériel.
- vu que la survie de toute entreprise dépend de la qualité des ressources humaine qu'elle emploie. donc, donner du sens au travail et améliorer la motivation du personnel constituent un enjeu important pour réduire le taux d'absentéisme pour elle. Afin d'entretenir cette motivation, l'entreprise est censée d'apporter de la satisfaction en matière d'améliorer la promotion des carrières. Car, dans un contexte de concurrence et mondialisation qui a pour une seule finalité ; le profit ; ce qui conduit l'entreprise à faire face à de nombreuses agressions externes, par ailleurs elle doit patronner la motivation en introduisant le système de formation qui est devenu un moyen d'écoute pour l'entreprise.
- Un personnel impliqué est un moteur fondamental pour le changement dans l'entreprise. Donc, il faut le faire intégrer au travail par leur participation pour fixer les objectifs et la prise des décisions, ainsi il est nécessaire de lui responsabiliser car il est un partenaire essentiel pour analyser les processus
- Renforcer les liens entre la hiérarchie et ses subordonnées, tout en restant à l'écoute du personnel.
- Rétablir la communication pour adopter de nouvelles manières comportementales à manager le personnel afin de lui rendre confiance et la prospérité.
- La prise en considération des réclamations du personnel, tel que l'aménagement des horaires de travail.



**Conclusion  
générale**

À l'issue de notre modeste travail, nous pensons avoir atteint notre objectif qui consistait à montrer que la motivation joue un rôle primordial à la satisfaction des employés et leur assiduité.

Les directions des entreprises considèrent la ressource humaine comme une force. En effet, elles ont compris que seuls les Hommes qui peuvent donner un avantage concurrentiel à leurs organisations. De nos jours, il est capital de s'intéresser à la motivation dans le but de se rendre compte de la réalité et pour faire face à des phénomènes tels que l'absentéisme qui perturbent le bon fonctionnement et la progression des entreprises. Somme toute, la motivation reste la clé pour lutter contre l'absentéisme.

Tout au long de notre stage pratique, au sein d'une entreprise du transport maritime d'hydrocarbure Hyproch, 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 Hyproch, le premier élément de motivation est, bien entendu, les conditions de travail. Malgré cela, elles ne sont pas suffisantes : l'expérience a prouvé rapidement ses limites, d'autres facteurs déterminants dans la motivation de l'Homme.

D'après les enquêtes que nous avons réalisées au sein de Hyproch, nous avons pu ressortir que *la première hypothèse selon laquelle l'absence de la satisfaction des besoins élémentaires détermine l'absentéisme a été confirmé*, suite à la question numéro huit qui consiste à cocher le degré de satisfaction ou insatisfaction ou on a eu un taux de 65.7% qui ont dit qu'ils ne sont pas satisfaits, plus les résultats du tri croisé qui nous ont montré que 72.2% s'absente à cause de l'insuffisance du salaire, en conséquence des résultats obtenus les responsables doivent rétablir leur système de rémunération.

Pour ce qu'il concerne *la deuxième hypothèse selon laquelle le manque des besoins secondaires détermine l'absentéisme a été infirmé* d'après les résultats obtenus de l'enquête pour ce qu'il concerne la pérennité du poste de travail nous avons constaté que la non sécurité du postes des employés n'a pas une influence sur leurs absences.

Nous avons aussi pu *confirmer notre troisième hypothèse qui est la carence de satisfaction de facteurs d'hygiène chez les employés exprime leurs absentéisme*, suite aux résultats obtenus du croisement entre les relations hiérarchiques qui sont un des facteurs d'hygiène et l'absence. Suite aux résultats obtenus qui ont montré que le taux d'absentéisme des employés ayant des conflits avec leurs supérieurs est très élevé. De ce fait, les responsables doivent revoir leur politique de motivation en offrant des conditions plus conservatrices de leur personnel qui doit être mis au cœur de leurs préoccupations

Notre quatrième *hypothèse qui est le manque de facteurs de motivation détermine l'absentéisme chez les travailleurs a été confirmé*, suite aux résultats obtenus du tri croisé des facteurs de motivation tel l'implication, l'autonomie et l'absence ou nous avons constaté un taux élevé d'absentéisme. À cet égard, l'entreprise doit renforcer son système de motivation pour réduire le taux d'absentéisme

Ces hypothèses nous a mené que le manque de motivation et de satisfaction au travail a une influence sur l'absentéisme

Par ailleurs, la réalisation de notre étude n'a pas été aisée, nous nous sommes confrontés à des difficultés concernant le manque de certaines informations du fait de la confidentialité de l'entreprise et au refus des travailleurs de répondre à certaines de nos questions, ainsi la difficulté de la distribution du questionnaire, ce qui a réduit la taille de notre échantillon et par conséquent les insuffisances qui pourraient être relevé dans notre travail.

Pour conclure, nous tenons à dire que le potentiel humain demeure difficile à cerner et à satisfaire, vu la complexité et l'instabilité de son évolution. Aussi il faut savoir que la gestion des ressources humaines, du monde entier, n'a pas un modèle de référence constant et unique pour pouvoir réussir. Pour s'en sortir Hyproch, doit réviser et retenir sa politique de motivation, elle doit aussi se pencher sur les différentes techniques susceptibles de développement des ressources humaines, de les motiver davantage et de satisfaire leurs attentes car elles constituent le premier facteur apportant de la richesse à l'entreprise.



**Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **1. Articles**

- ARSENAULT, (A) et SHIMON, (L.D): « The role of personality, occupation and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism», in revue Journal of Occupational Psychology, N°3, sep, 1983
- BROOKE, (P.P), «*Beyond the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance*», in revue Academy of Management Review,1986,vol.11, N°2
- DUMAS, (M) : « *de la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise*», in revue l'harmattan, N°23, aout, 2005
- FARELL, (D) et STAMM, (C.L): «*Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence*», in revue Human Relations, vol.41, N°3
- GOODMAN, (P.S) et ATKINS, (R.S) «*Knowledge and speculation about absenteeism*», absenteeism, new approaches to understand, measuring and managing employee absence, london, jossey-bass, 1984
- HARRISON, (D.A) et PRICE, (K.H): «*Context and consistency in absenteeism: studying social and disposition influences across multiple settings*», in revue Human Resource Management, vol.13, 2003.
- JONHS, (G): «*How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work*», in revue human resource management, 2003, N°2
- KAISER, (C.P): «*What Do We Know About Employee Absence Behavior? An Interdisciplinary Interpretation*», in revue Journal of Socio-Economics, 1998, vol.27, N°1
- LEONARD, (C) et alii : «*Absentéisme et assiduité au travail: Deux moyens d'adaptation au stress?* », in revue Relations Industrielles, vol.42, N°4
- Llapasset, (C) : « processus psychologiques à l'origine du comportement d'absentéisme », in revue UQAM, 1990,148 pages.
- Llapasset, (C) : « processus psychologiques à l'origine du comportement d'absentéisme », in revue UQAM, 1990,148 pages.

- LOUART, (Pierre) : « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », in revue de les cahiers de la recherche, 2002, Lille
- MARTOCCIO, (J.J) et JIMENO, (D.I) : «*Employee absenteeism as an affective event*», in revue Human Resource Management, vol.13, 2003
- NICHOLSON, (N) et JOHNS, (G) : « *the meaning of absence : new strategies for theory and research* », in revue research in organization behavior, 1982, N°4
- ROUSSEL, (Patrick) : « *LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES* », in revue les notes du lirche, N°326, octobre, 2000
- STEEL, (R.P) et RENTSCH, (J.R): «*What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research*», in revue Human Resource management review, vol.13, N°3, 2003
- STEEL, (R.P) et RENTSCH, (J.R): «*What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research*», in revue Human Resource management review, vol.13, N°3, 2003
- THERIAULT (R), LESAGE (P. B) et BOISVERT (M) : « *L'absentéisme : importance, nature et remèdes*», in revue Relations industrielles, vol.36, N°4

## 2. Ouvrages

- AUBERT, (Nicole), diriger et motiver, édition d'organisation, Paris, 1997
- BESSEYER DES HORS Charles-Henri, vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Ed. Organisation, 1988
- **CHAMAK (A) et FROMAGE (C), le capital humain, ED liaison .2006**
- FERICELLI, (A.M) et SIRE, (B), « performance et RH », ED.Economia, 1996
- FOMBONNE, (J), l'affirmation de la fonction personnelle dans les entreprises, édition VIEBERT, Paris, 2001
- PERRETI, (J.M), ressources humaines, 13 édition, Vuibert, 2011
- SEKIO, (L) et alli. « *Gestion des ressources humaines*», 2<sup>ème</sup> édition de Boeck, université, Bruxelles, 2001
- SEKIO, (Lakhdar), la gestion du personnel, édition d'Organisation, Paris, 1986

## 3. Travaux universitaires

- BAKIR, (I), HADJI, (N) et OUMERDOUR, (K): *la motivation du personnel comme levier majeur de réduction del'absentéisme*, mémoire de fin d'étude en science commerciale, école des hautes études commerciales d'Alger, 2011, p 48
- EL HOUSNI, (M) : absence et absentéisme du personnel de santé, mémoire de master

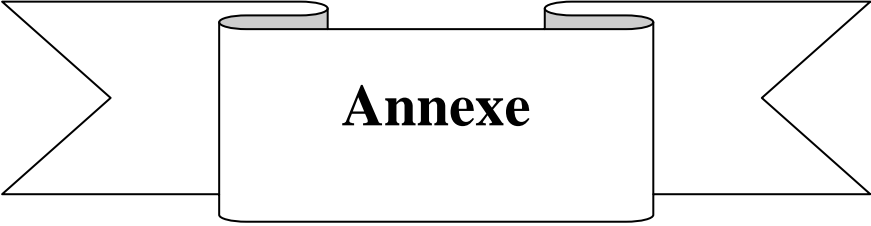
- EMERY, (Yves) et GONIN, (François) : Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et les entreprises privées, Paris, Ed Press polytechniques et universitaires romandes, 1999
- HAICHEUR, (M. Yacine) : la motivation du personnel facteur clé de la performance commerciale de l'entreprise, étude de cas : MOBILIS, mémoire de licence en sciences commerciales (option ; management),
- Mémoire, AZZOUZ Soumia, BEDDOU Nabila, la motivation comme outil de performance, cas SAIDAL Direction des ressources humaines UNITE DAR LBAIDA, INC 1997
- VILLOTTE, (D) : « *Maîtriser l'absentéisme dans les organisations publiques* », in revue Institut de la Performance Publique, Dossier pédagogique, 2009

#### **4. Dictionnaire**

- **Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2005**
- PERETTI, (J.M), dictionnaire des ressources humaines, 4eme édition, Vuibert, 2005,

#### **5. Sites internet**

- Http: [www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire](http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire).(Consulté le 2/05/2016 à 16h : 00)
- Http: [www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire](http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire).(Consulté le 2/05/2016 à 16h : 00)





**Table des  
matières**

## Tablea des matières

Résumé

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

<i>Introduction générale</i> .....	1
<b>Chapitre I : généralités sur la motivation</b> .....	6
<b><i>Introduction</i></b> .....	<b>7</b>
<b>Section 1 : Introduction à la GRH</b> .....	<b>8</b>
1.1. Notions élémentaires de la GRH.....	8
1.1.1 Définition de la GRH.....	9
1.1.2 Fondement de la GRH.....	10
1.2. Les missions de base de la GRH.....	12
1.3. Les activités de bases de la GRH.....	14
1.3.1 L'acquisition.....	14
1.3.2 La stimulation.....	16
1.3.3 Le développement des ressources humaines .....	17
1.3.4 La gestion des carrières .....	18
1.3.5 La politique d'information et de communication.....	18
<b>Section 2 : la motivation dans l'entreprise</b> .....	<b>18</b>
2.1. Le mécanisme de motivation.....	18
2.1.1 Historique du concept .....	18
2.1.2 Définition de la motivation.....	19

2.1.3	Les sources et origines de la motivation.....	21
2.1.4	Motivation et satisfaction au travail, motivation et implication au travail	23
2.1.5	La motivation : un mécanisme complexe.....	24
2.2.	Théorie de la motivation(les théories du contenu).....	25
2.2.1	Théorie d'HERZBERG.....	25
2.2.2	Théorie de MASLOW.....	26
2.2.3	Théorie d'ALDERFER.....	29
<b>Section 3 : l'impact de la motivation sur le comportement du personnel.....</b>		<b>29</b>
3.1.	Dynamisation de l'individu.....	30
3.2.	Orientation et canalisation de la conduite.....	30
3.3	L'échelle de mesure de la motivation de l'Homme au travail selon Olivier C.....	30
<b>Chapitre II : l'absentéisme au travail .....</b>		<b>32</b>
<b><i>Introduction</i> .....</b>		<b>33</b>
<b>Section 01: Absentéisme : concepts et typologies .....</b>		<b>34</b>
1.1.	Définition du concept .....	34
1.2.	Intentionnalité de l'absence.....	36
1.2.1	Absence involontaire.....	36
1.2.2	Absence volontaire.....	37
1.3.	Les différents types d'absence.....	37
1.3.1	Les absences rémunérées.....	37
1.3.2	Les absences non rémunérées.....	39
1.4	La mesure de l'absentéisme.....	40
1.4.1	Le tableau de bord de l'absentéisme.....	40
1.4.2	Le contrôle de l'absentéisme.....	42
1.4.3	Le taux de l'absentéisme.....	43

<b>Section 02 : les déterminants de l'absentéisme.....</b>	<b>43</b>
2.1 Les facteurs d'ordre individuel.....	44
2.1.1 L'âge.....	44
2.1.2 Le sexe.....	44
2.1.3 La situation familiale .....	44
2.1.4 L'ancienneté.....	44
2.1.5 Les facteurs liés à la profession.....	45
2.1.6 L'insatisfaction au travail.....	46
2.1.7 Le stress au travail.....	46
2.1.8 Autres caractéristiques individuelles .....	47
2.2 Les facteurs d'ordre psychosocial .....	47
2.3 Les facteurs d'ordre économique.....	49
<b>Section 03 : le lien entre la motivation et l'absentéisme .....</b>	<b>51</b>
3.1 La politique de motivation comme outil de réduction de l'absentéisme.....	51
3.1.1 cueillir des données .....	51
3.1.2 Établir un diagnostic.....	52
3.2 La démotivation, facteur d'influence sur l'absentéisme.....	56
3.2.1 Définition de la démotivation .....	56
3.2.2 Les sources de démotivations.....	57
3.2.3 Le lien entre la démotivation et l'absentéisme .....	57