

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

THEME :

**Contribution à l'analyse du phénomène
d'absentéisme au sein d'une entreprise publique**

ETUDE DE CAS : Sonelgaz -Batna-

Présenté par :

Melle Sarra LARIBI

Encadré par :

M. BEKIOUA Farouk
Maitre assistant classe (A)
à EHEC d'Alger

03^{ème} 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

THEME :

**Contribution à l'analyse du phénomène
d'absentéisme au sein d'une entreprise publique**

ETUDE DE CAS : Sonelgaz -Batna-

Présenté par :

Melle Sarra LARIBI

Encadré par :

M. BEKIOUA Farouk
Maitre assistant classe (A)
à EHEC d'Alger

03^{ème} Promotion

Juin 2016

ملخص

يعد الغياب عن العمل أحد أهم المشكلات التي تعرقل السير الحسن للمؤسسات، فهو ظاهرة كانت و لا تزال تشغل القائمين على التسيير المؤسساتي بحكم انعكاساتها السلبية على الجوانب المالية للمؤسسة كما أن هذه المشكلة أصبحت مؤخراً أحد النقاط الأساسية التي يركز عليها البحث العلمي في علوم التسيير. فيعتبر الغياب عن العمل في نظر الباحثين في علوم التسيير من بين المؤشرات التي تشخص عديد الأسباب وراء الأمراض التي تصيب المؤسسة، و أن هذه الأخيرة لا تعالج فقط بسن القوانين إنما يجب تحليل العوامل المسببة لهذه الأمراض ثم محاربتها بعد ذلك على مستوى كل مؤسسة، و بناء على هذا الطرح يمكن القول أن تحليل عوامل الغياب يمتلك أهمية كبيرة و خاصة.

تتناول هذه المذكرة في فصولها النظرية قسمين، يعالج الأول الجوانب النظرية و الأدبية لمفهوم الغياب ثم يقدم الثاني نموذج تفسيري للغياب يركز على ثلاث مقاربات (شخصية، مؤسسية، ظرفية). أما الفصل التطبيقي فقد كان عبارة عن دراسة كمية ميدانية تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز و كان هدفها هو اختبار العوامل المرتبطة بالغياب عن العمل.

توصلنا في الأخير إلى إثبات أن المتغيرات المرتبطة بكل مقاربة من المقاربات الشخصية أو المؤسسية أو الظرفية لها تأثير واضح على الغياب في العمل، و هذه النتائج تسمح لنا بشرح الغياب على مستوى مؤسسة سونلغاز، و بالتالي اقتراح حلول وقائية على رئيس قسم الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

الغياب، عوامل شخصية ، عوامل مؤسسية، عوامل ظرفية، الموارد البشرية، سونلغاز

Résumé

L'absentéisme redevient un sujet réel de préoccupation pour les entreprises. Traditionnellement les managers s'y intéressent car il constitue un coût pour l'organisation tandis que les chercheurs en science de gestion le considèrent aujourd'hui comme un indicateur révélateur de certaines pathologies d'entreprise, et qu'il ne s'agit pas d'une maladie qu'on guérit avec des lois, mais qui doit être avant tout analysée et combattue au niveau de l'entreprise. Dans cette perspective, l'analyse des facteurs de l'absentéisme suscite un intérêt particulier.

Cette communication présentera dans un premier temps, une revue de la littérature sur la notion d'absentéisme, ainsi qu'un modèle explicatifs de l'absentéisme, ayant pour socle trois approches (individuelle, organisationnelle et attitudinal). Dans un deuxième temps nous chercherons à tester ces facteurs au travers d'une analyse quantitative au sein de SONELGAZ.

A partir de l'analyse quantitative nous montrons que certains variables (individuels, organisationnels, attitudinales) ont un effet marqué sur l'absentéisme au travail.

Les résultats des analyses quantitative nous a permettent d'expliquer l'absentéisme au sein de SONELGAZ et suggérer des mesures préventives et réactives à l'attention des DRH.

Mots clés :

L'absentéisme, facteurs individuels, facteurs organisationnels, facteurs attitudinaux, ressources humaines, SONELGAZ.

Abstract

Absenteeism has become a real cause of worry for companies. Traditionally managers are concerned because it is a cost to the organization, while today researchers in management science consider it as a revealing indicator of certain business conditions, as well as it is not a question of a disease that heals by the law, but must be above all be analyzed and combated at the enterprise level. At this prospect, the analysis of the determining factors of absenteeism arouses a particular interest.

This Communication will present initially, a review of the literature on the concept of absenteeism and an explicative model of absenteeism grounded on three approaches (individual, organizational and attitudinal). In a second step we will seek to test these factors through a quantitative analysis within SONELGAZ.

From the quantitative analysis we show the influence of some variables (individual, organizational, attitudinal) on absenteeism.

The results of quantitative analysis allow us to explain absenteeism within SONELGAZ and suggest preventive and reactive measures to absenteeism for the attention of human resource managers.

Keywords:

Absenteeism, individual factors, organizational factors, attitudinal factors, human resources, SONELGAZ

Dédicace

Je dédie mon modeste travail...

A ma mère... ma raison d'être, ma raison de vivre qui éclaire mon chemin, et qui s'est toujours souciée pour mon avenir et mon bonheur.

A mon père... l'épaule solide, l'œil attentif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect.

Ils sont et ils resteront mon unique exemple idéal dans cette vie.

Que dieu leur prête bonheur et longue vie




A mes grands parents maternels, puisse dieu vous garder et vous procurer santé et bonheur.

À la mémoire de ma grande mère paternels, puisse dieu l'accueillir dans son infinie miséricorde



A mon cher frère Hamza, source de ma fierté.

A mes chères sœurs Bouthaina et Maha qui ont été toujours présent pour moi 



A mes tantes et oncles paternelles et maternelles, spécialement mon oncle Bachir et ma très chère tante que j'aime beaucoup Salima



A mes amis avec qui j'ai partagé des moments des plus agréables, surtout ma chère

amie Zoulikha 



A tous ceux qui sont chères, proches de mon cœur, et à tous ceux qui m'aiment et qui aurait voulu partager ma joie

Sara...

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord Allah de ses donations qu'on ne peut pas compter.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi.

Je remercie particulièrement M.BEKIOUA pour son encadrement, son soutien ainsi que pour ses conseils instructifs durant toute la période de ce travail.

Je tiens aussi à remercier l'entreprise SONELGAZ qui nous a été réservé, et particulièrement M. ALLOUI directrice des ressources humaine et tuteur de ce stage

Merci pour tous mes enseignants de l'EHEC qu'on m'avait apporté le savoir et la motivation d'apprendre, spécialement M.BOUKHEZAR

Pour tous ceux qui j'ai oublié je vous dis merci

SaRa...

Liste des tableaux

Chapitre I

Tableau I-01 : les facteurs de motivation et de satisfaction	11
Tableau I-02 : les facteurs de motivation et de satisfaction	29
Tableau I-03 : la relation entre les formes de l'implication et l'absentéisme	33

Chapitre II

Tableau II-01 : Principale mesures d'absences	47
Tableau II-02 : la combinaison entre fréquence et durée	48

Chapitre III

Tableau III-01 : historique de SONELGAZ.....	59
Tableau III-02 : Les métiers de SONELGAZ	62
Tableau III-03 : effectif par sexe	65
Tableau III-04 : effectif par âge	66
Tableau III-05: effectif par ancienneté	67
Tableau III-06 : effectif par catégorie socioprofessionnel	68
Tableau III-07 : Absentéisme et heures supplémentaires (par heure)	68
Tableau III-08 : Les absences inclus et exclus du calcul	69
Tableau III-09 : Les indicateurs de l'absentéisme au sein de la Sonelgaz en 2015	70
Tableau III-10 : Répartition de l'échantillon par sexe	75
Tableau III-11 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	76
Tableau III-12 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale	76
Tableau III-13 : Répartition de l'échantillon par ancienneté	77
Tableau III-14 : Répartition de l'échantillon par niveau scolaire	78
Tableau III-15 : Répartition de l'échantillon par niveau hiérarchique	79
Tableau III-16 : l'organisation de travail	80
Tableau III-17 : les conditions de travail	81
Tableau III-18 : Les relations sociales	82
Tableau III-19 : Les ressources d'emploi	83
Tableau III-20 : Les processus de GRH	84
Tableau III-21 : la motivation	85

Tableau III-22 : la satisfaction	86
Tableau III-23 : l'implication	87
Tableau III-24 : Répartition de l'échantillon par le nombre des absents	88
Tableau III-25 : Répartition de l'échantillon par durée d'absence	88
Tableau III-26 : les principales causes de l'absentéisme	89
Tableau III-27 : nombre d'absents par sexe	90
Tableau III-28: répartition des femmes selon les absences et la situation matrimoniale	90
Tableau III-29 : répartition des femmes selon les absences et le nombre d'enfants	90
Tableau III-30 : nombre d'absents par âge	91
Tableau III-31 : nombre d'absents par âge et sexe	92
Tableau III-32 : nombre d'absents par situation matrimoniale	93
Tableau III-33 : nombre d'absents par état de santé	94
Tableau III-34 : nombre d'absents par ancienneté	95
Tableau III-35 : nombre des absents par niveau scolaire	96
Tableau III-36 : nombre des absents par niveau hiérarchique	97
Tableau III-37 : nombre des absents par la situation statutaire	98
Tableau III-38 : nombre des absents par salaire	99
Tableau III-39 : nombre des absents selon l'organisation de travail	100
Tableau III-40 : nombre des absents selon les conditions de travail	101
Tableau III-41 : nombre des absents selon les relations sociales	103
Tableau III-42 : le nombre des absents selon la suffisance des ressources d'emploi	104
Tableau III-43 : nombre d'absents selon la satisfaction des employés des processus de GRH...	105
Tableau III-44 : le nombre des absents selon le niveau de la motivation	107
Tableau III-45 : nombre selon le niveau de satisfaction	108
Tableau III-46 : nombre d'absences absences selon le niveau d'implication	109

Liste des figures

Chapitre I

Figure I-01 : le modèle explicatif des facteurs de l'absentéisme	15
Figure I-02 : Les variables organisationnelles étudiées	22
Figure I-03 : les formes d'implication au travail	32

Chapitre II

Figure II-01 : les formes de l'absentéisme	43
--	----

Chapitre III

Figure III-01 : les filiales de SONELGAZ	62
Figure III-02 : division des ressources humaines	64
Figure III-03 : effectif par sexe	66
Figure III-04 : effectif par âge	66
Figure III-05 : pyramide d'ancienneté	67
Figure III-06 : effectif par catégorie socioprofessionnel	68
Figure III-07 : les principales causes de l'absentéisme	69
Figure III-08 : les méthodes de l'échantillonnage	72
Figure III-09 : Répartition de l'échantillon par sexe	75
Figure III-10 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	76
Figure III-11 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale	77
Figure III-12 : Répartition de l'échantillon par ancienneté	77
Figure III-13 : Répartition de l'échantillon par niveau scolaire	78
Figure III-14 : Répartition de l'échantillon par niveau hiérarchique	79
Figure III-15 : l'organisation de travail	80
Figure III-16 : les conditions de travail	81
Figure III-17 : Les relations sociales	82
Figure III-18 : Les ressources d'emploi	83
Figure III-19 : Les processus de GRH	84
Figure III-20 : la motivation	85
Figure III-21 : la satisfaction	86
Figure III-22 : l'implication	87

Figure III-23 : Répartition de l'échantillon par le nombre des absents	88
Figure III-24 : Répartition de l'échantillon par durée d'absence	88
Figure III-25 : les principales causes de l'absentéisme	89
Figure III-26 : nombre d'absents par sexe	90
Figure III-27: répartition des femmes selon les absences et la situation matrimoniale	90
Figure III-28 : répartition des femmes selon les absences et le nombre d'enfants	90
Figure III-29 : nombre d'absents par âge	91
Figure III-30 : nombre d'absents par âge et sexe	92
Figure III-31 : nombre d'absents par situation matrimoniale	93
Figure III-32 : nombre d'absents par état de santé	94
Figure III-33 : nombre d'absents par ancienneté	95
Figure III-34 : nombre des absents par niveau scolaire	96
Figure III-35 : nombre des absents par niveau hiérarchique	97
Figure III-36 : nombre des absents par la situation statutaire	98
Figure III-37 : nombre des absents par salaire	99
Figure III-38 : nombre des absents selon l'organisation de travail	100
Figure III-39 : nombre des absents selon les conditions de travail	102
Figure III-40 : nombre des absents selon les relations sociales	103
Figure III-41 : le nombre des absents selon la suffisance des ressources d'emploi	104
Figure III-42 : nombre d'absents selon la satisfaction des employés des processus de GRH	106
Figure III-43 : le nombre des absents selon le niveau de la motivation	107
Figure III-44 : nombre selon le niveau de satisfaction	108
Figure III-45 : nombre d'absences absences selon le niveau d'implication	110

Liste des abréviations

GRH : Gestion des **R**essources **H**umaines.

SONELGAZ : Société Nationale de l'Électricité et du **GAZ**.

CDD : Contrat à **D**urée **D**éterminé.

CDI : Contrat à **D**urée **I**ndéterminé.

DRH : **D**irecteur des **R**essources **H**umaines.

EGA : **E**lectricité et **G**az d'Algérie.

SPA : Société **P**ar **A**ction

KAHRIF : Société de travaux d'électrification

KAHRAKIB : Société de travaux et montage électrique

KANAGHAZ : Société de réalisation de canalisations

INERGA : Société de réalisation d'infrastructures

ETTERKIB : Société de montage industriel

EPIC : un **E**tablishement **P**ublic à caractère **I**ndustriel et **C**ommercial

SPE : La **S**ociété de **P**roduction de l'**E**lectricité

SKTM: **S**harikat **K**ahraba wa **T**akat **M**outadjadida

CEEG : La **S**ociété de l'**E**ngineering de l'**E**lectricité et du **G**az

GRTE : La **S**ociété de **G**estion du **R**éseau de **T**ransport de l'**E**lectricité

GRTG : La **S**ociété de **G**estion du **R**éseau de **T**ransport **G**az

OS : L'**O**érateur **S**ystème électrique

SDA : La **S**ociété de **D**istribution de l'électricité et du gaz d'**A**lger

SDC : La **S**ociété de **D**istribution de l'électricité et du gaz du **C**entre

SDE : La **S**ociété **D**istribution de l'électricité et du gaz de l'**E**st

SDO : La **S**ociété de **D**istribution de l'électricité et du gaz de l'**O**uest

CEEG : **C**ompagnie d'**E**ngineering de l'**E**lectricité et du **G**az

ELIT : **E**L djazair **I**nformation **T**echnologie

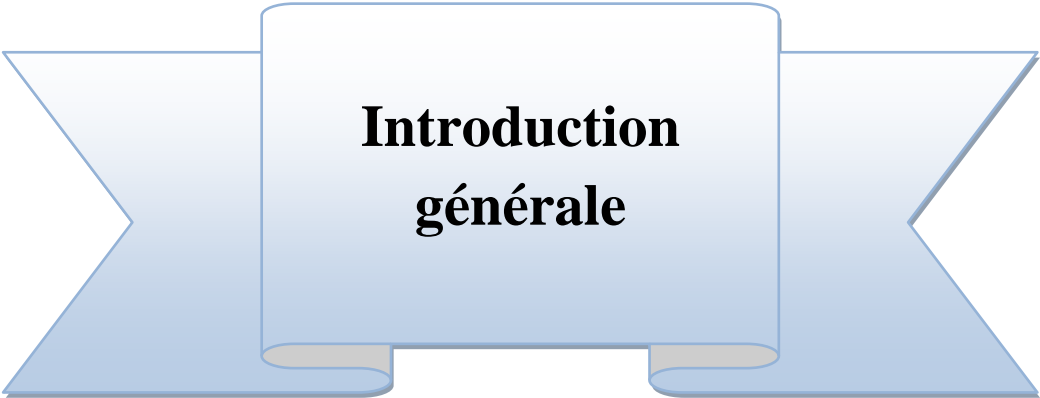
SOPIEG : **S**Ociété du **P**atrimoine **I**mmobilier des industries **E**lectriques et **G**azière

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : généralité sur le concept de l'absentéisme	5
Section 1 : Revue de la littérature	7
Section 2 : les facteurs de l'absentéisme	14
Chapitre II : la gestion de l'absentéisme au travail	35
Section 1: la nature de l'absentéisme au travail	37
Section 2 : Les instruments de mesure et l'impact de l'absentéisme.....	44
Section 3 : les solutions possibles	51
Chapitre III : analyse du phénomène d'absentéisme au sein de la Sonelgaz -BATNA-	57
Section1 : présentation de la Sonelgaz	59
Section2 : la méthodologie de recherche	71
Section3 : analyse et interprétation des résultats	75

Conclusion générale



**Introduction
générale**

Introduction générale

Phénomène largement répandu dans le monde, l'absentéisme redevient un sujet de préoccupation majeur pour les chercheurs. Selon Thévenet « *L'étude de l'absentéisme redevient à la mode* »¹. Traditionnellement les managers s'y intéressent car il constitue un coût pour l'organisation tandis que les chercheurs en science de gestion aujourd'hui le considèrent comme un indicateur révélateur d'un problème social ou psychologique propre à l'organisation qui affecte la capacité des salariés d'être présent, soit qu'il y a un impact directe sur la santé que les salariés ne puissent pas venir au travail, soit un impact indirecte qui affecte les questions de motivation, de condition de travail...etc.

Le présent travail de recherche se propose d'analyser des déterminants de l'absentéisme, afin de comprendre intégralement ce phénomène complexe, et mieux cerner certains facteurs qui expliquent l'absentéisme, celui-là sur lequel l'employeur peut agir par la définition de politiques et pratiques visant à le contrôler.

Le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard. Premièrement, son originalité était parmi les facteurs qui ont fortement motivé notre choix, aussi « *Malgré les nombreux travaux de recherche et l'accumulation des connaissances sur le sujet, l'absentéisme demeure un sujet brûlant d'actualité pour le monde académique, l'absentéisme est un sujet d'actualité* »². En effet, il est important de traiter ce phénomène car il est le révélateur de dysfonctionnements divers.

De plus, l'intérêt de notre sujet est triple : Outil Indispensable pour en comprendre les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'absentéisme, en mesurer l'évolution, et agir ensuite avec plus d'efficacité.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir **comment expliquer le phénomène d'absentéisme au sein de la Sonelgaz « Batna »**. Elle se veut une contribution à la connaissance des facteurs qui influencent sur ce phénomène.

¹ THEVENET, (M) « Les modes en gestion des ressources humaines », Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2006

² Tremblay (M), Milesi (L), Simard (G) « *Effet médiateur du niveau de mobilisation dans la relation entre la satisfaction et l'absentéisme et effet modérateur de la dispersion : une étude des unités de travail* », Université d'Eté de l'AGRH, 2013, P36

Introduction générale

Au cours de cette étude, nous essaierons de répondre aux questions suivantes :

- **Quelles sont les déterminants de l'absentéisme au travail ?**
- **Comment mesurer l'absentéisme au travail ?**
- **Comment réduire l'absentéisme au travail ?**

Afin d'appréhender cette problématique, nous avons élaboré un modèle explicatif comprenant les variables retenues pour l'étude, qui lie examen les connaissances théoriques et l'enquête sur le terrain. L'analyse de l'absentéisme se fait a partir de trois approches ; individuelle, organisationnelle, attitudinale.

Les facteurs individuels sont issus du modèle théorique et sont au nombre de neuf : Age, Sexe, la situation matrimoniale et familiale, Etat de santé, Ancienneté, niveau d'éducation, catégorie socioprofessionnel, le contrat de travail, le revenu.

Les facteurs organisationnels sont tirés, ils aussi, du modèle théorique, et au nombre de cinq : Organisation du travail, conditions de travail, ressources de l'emploi, relations sociales et, enfin les processus de GRH.

Enfin les facteurs attitudinaux sont aussi tirés de la revue de la littérature et sont au nombre de trois : La motivation, la satisfaction et l'implication.

Afin de répondre à nos interrogations, nous avons mis en exergue quatre hypothèses :

- **H1 : Les facteurs individuels influent sur l'absentéisme au travail.**
- **H2 : Les facteurs organisationnels influent sur l'absentéisme au travail.**
- **H3 : Les facteurs attitudinaux influent sur l'absentéisme au travail.**

Notons que chaque facteur fait l'objet d'hypothèse qui sera étudié tout au long de cette étude.

La démarche empirique consiste à analyser à partir d'outils statistiques les données d'absence au sein de la direction de distribution de Sonelgaz, à Batna, Elle s'est appuyée sur l'exploitation documentaire, l'observation directe, des recherches sur Internet, les conseils et orientations d'enseignants et de gestionnaires en ressources humaines, l'élaboration d'outils de collecte de données dont un questionnaire pour un échantillon représentatif de toute la

Introduction générale

population de la direction. Notre questionnaire comporte (46) questions réparties en trois parties (généralités, environnement de travail, les attitudes des travailleurs).

La distribution du questionnaire a eu lieu du 17 au 21 Mai 2016, et le dernier questionnaire a été récupéré en date du 28 Mai 2016.

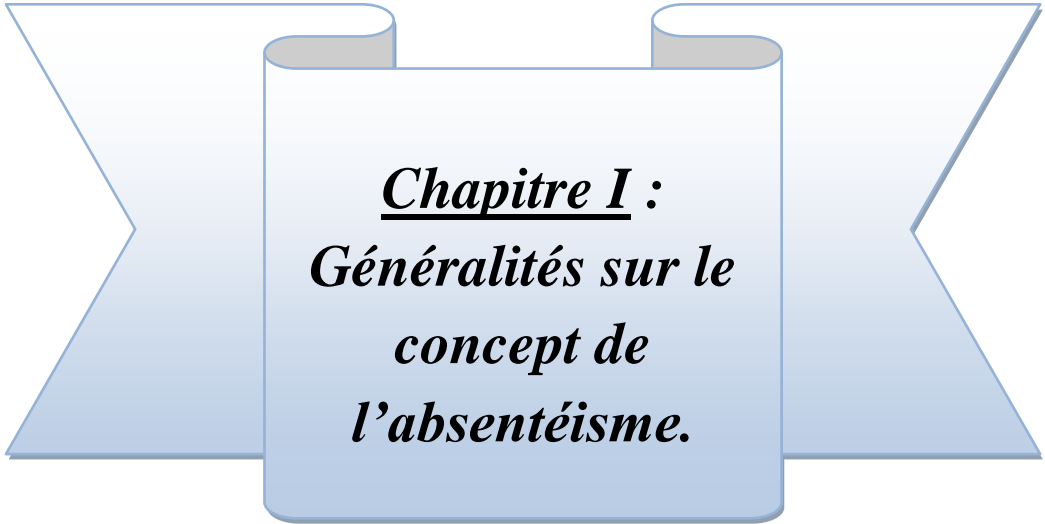
Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé les programme SPHINX et Excel afin de traiter et analyser les résultats.

Notre travail comprend 3 chapitres :

Chapitre I : ce chapitre intitulé « *généralité sur le concept de l'absentéisme* » est divisée en 2 sections, est consacré à la présentation de l'état des connaissances sur le sujet à l'étude à l'aide d'une revue de la littérature portant sur les définitions de l'absentéisme. La deuxième section vise à mettre en lumière notre modèle d'analyse, c'est-à-dire les facteurs d'influence sur l'absentéisme.

Chapitre II : le second chapitre intitulé « *la gestion de l'absentéisme au travail* », présente d'abord la nature de l'absentéisme au travail, ensuite les instruments de mesure et de suivie et l'impact de l'absentéisme, enfin les solutions pour lutter contre ce phénomène.

Chapitre III : le dernier chapitre intitulé « *analyse du phénomène d'absentéisme au sein de la Sonelgaz –BATNA-* » comme son titre l'indique, représente la partie pratique de notre recherche. Ce chapitre d'abord réservée à la présentation générale de la Sonelgaz, ensuite il explore la méthodologie de recherche, enfin il présente les résultats des analyses statistiques effectués dans le cadre de notre recherche, la synthèse, et les suggestions.



Chapitre I :
Généralités sur le
concept de
l'absentéisme.

Introduction :

« Le travailleur est une personne qui détient généralement une position dans l'organisation et dont le comportement est principalement consacré à la réalisation de différentes activités pour lesquelles il reçoit une récompense sous la forme d'une rémunération globale. Cette récompense globale exige au minimum la présence physique du travailleur au lieu désigné par son employeur. »³. La présence physique du travailleur est nécessaire pour exécuter le travail qu'on exige de lui. Le fait de ne pas se présenter au lieu de son travail est considéré comme non productif par l'employeur.

Thévenet et Vachette considèrent que L'absentéisme au travail est un comportement complexe qui a fait depuis près de 40 ans l'objet de plusieurs centaines d'articles dans des revues académiques.⁴

Cette partie repose sur des articles scientifiques ou des ouvrages et les sites internet, reprenant la pensée des grands courants sociologiques et économiques du siècle dernier sur l'absentéisme au travail. L'objectif de cette revue de littérature est de répondre aux interrogations générales autour du concept d'absentéisme.

La définition des termes du sujet est un préalable nécessaire sans lequel il est impossible de bien appréhender le phénomène étudié. Dans un premier temps, Nous commencerons par effectuer une courte présentation du large éventail des différentes définitions données afin de mieux cerner cette réalité complexe qu'est l'absentéisme en milieu de travail ce qui nous amènera à formuler notre propre définition conceptuelle. Ensuite, on va parler sur les facteurs qui sont à l'origine de ce phénomène.

Notre chapitre se compose comme suit :

Section 2 : Les facteurs de l'absentéisme.

Section 1 : Revue de la littérature.

³ SEKIO, (L) : *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie* ; édition d'ORGANISATION, Paris, 1986, P485

⁴ THEVENET (M) et VACHETTE (J.L) « *Culture et comportement* », édition. Vuibert, coll.1992.

Section I : Revue de la littérature.

Dans la théorie, on considère que l'absentéisme apparaît dès lors que le concept de « travail » existe. Dans les civilisations primitives, le lien de subordination caractérisant le travail d'un exécutant au service d'un exécutif était déjà bien présent, la notion d'absentéisme aussi.

SEKIO avance que « l'introduction de l'organisation du travail, les conséquences du développement économique et l'exode rural ont engendré aux XVIII et XIX siècle plus de dépendance et plus d'assiduité de la part des travailleurs vis-à-vis leur employeur. Toutefois, tout au long du XX siècle, le phénomène de l'absentéisme s'est développé et à remis sérieusement en question les liens entre les travailleurs et leurs employeurs. Cette remise en question est due à des nombreux facteurs : le manque de motivation des employés, les abus des employeurs vis-à-vis des travailleurs, le développement d'une société de loisir. Etc. »⁵

Selon Chadwick-Jones, c'est en Grande-Bretagne, lors de la première guerre mondiale, qu'est apparu pour la première fois l'application du terme « absentéisme » aux problèmes des ressources humaines.⁶

Depuis la fin de la deuxième Guerre mondiale, l'absentéisme est devenu un phénomène complexe dont l'importance varie selon les organisations et selon les causes qui l'engendrent explique SEKIO.L

1.1. Essai de définition.

Au travers de la littérature, il n'existe pas de définition universelle ou admise de la notion d'absentéisme. La complexité du phénomène d'absentéisme, par conséquent, est indéniable et c'est pour quoi il est primordial de tracer les contours de ce phénomène avant d'en approfondir son étude.

La notion d'absentéisme varie en fonction des valeurs et de la philosophie des dirigeants d'entreprises rendant ainsi toute comparaison statistique difficile, non seulement entre entreprises mais aussi entre pays. Toutefois, on retrouve les définitions suivantes :

⁵ SEKIO, (L) : *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie*, Op.cit, p.484.

⁶ Chadwick-Jones, J. K. : *L'absentéisme dans le contexte canadien*, Ottawa : ministère de travail. 1980.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

Larousse définit quant à lui l'absentéisme comme «*le fait d'être absent du lieu de travail, de l'école, d'une assemblée, de tout lieu où, pour des raisons de travail, de participation à une action, etc., la présence est obligatoire*»⁷. En ce sens, le terme «absentéisme» est étroitement lié au lieu de travail.

La définition donnée par Le Petit Robert n'est pas non plus satisfaisante car trop restrictive. Le sens donné par cet ouvrage à l'absentéisme est le suivant, il s'agit «*de l'absence d'un salarié de son lieu de travail, non justifié par un motif légal*»⁸. L'application stricte de ce critère a pour effet de sortir du champ de l'absentéisme toutes les causes d'arrêt de travail pour motifs légaux puisqu'elles sont justifiables.

Selon SEKIO «*La présence physique du travailleur à son lieu prévu de travail est la condition essentielle de sa présence (ou de sa non-absence). L'absentéisme réfère donc à une période précise durant laquelle le travailleur ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non-présence.*»⁹ L'absentéisme se caractérise ici par deux éléments : l'absence d'un employé au travail, tout d'abord, mais aussi une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale. Ce dernier est important parce qu'il permet de différencier le réel absentéisme des absences autorisées, tels que les congés payés et la non présence attribuable aux vacances et aux congés fériés par exemple.

LETEURTRE. H explique : «*Il y a absentéisme dès lors qu'une personne inscrite à l'effectif et au planning n'est physiquement pas présente à son travail*»¹⁰

La seconde conception considère que l'absentéisme est constitué uniquement d'absence non autorisée par l'employeur. La formulation de cette conception variera selon les auteurs, car chacun définira ce qu'il entend par une absence « non autorisée ».

Hilde BEHREND définit l'absentéisme comme «*l'habitude de certains travailleurs de s'abstenir sans raison valable, de travailler*».¹¹ Selon lui l'absentéisme est le fait pour un employé de ne pas se présenter au travail, sans raison valable ou tout simplement sans excuse. BEHREND considère tout de même que certaines absences légitimées par un tel billet

⁷ <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/absentéisme/17921> (consulté le 22/12/2015)

⁸ Le Petit Robert, dictionnaire encyclopédique, paris

⁹ SEKIO, (L) : *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie*, Op.cit, p.485.

¹⁰ Leteurtre (H), *L'audit de l'absentéisme du personnel hospitalier*, Berger-Levrault, 1991

¹¹ BEHREND, (H) : *voluntary absences from work* . International labor review, vol. 79, no2, 1959, pp.109-140

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

médical ne seraient pas toutes considérées comme valables. En effet certaines conditions, telles que les maux de tête ou de dos, sont impossibles à confirmer dans la majorité des cas à l'intérieur d'un contexte général de pratique médicale.

GAUDET lui décrit le phénomène de l'absentéisme « *comme étant le fait pour un travailleur de ne pas se présenter au travail et ce sans justification satisfaisante et/ou très fréquemment.* ». Tout comme celle de BEHREND, cette définition traite du manque d'une justification valable afin d'expliquer l'absence au travail de l'employé. Par contre, la définition de Gaudet se distingue deux égards. D'abord l'auteur considère que la fréquence excessive des absences des travailleurs se présente comme de l'absentéisme, même si une excuse valable vient justifier ces dernières. En second lieu, il mentionne que l'interprétation de ce qui est justifiable ou excessif comme absence doit être évaluée par chacune des organisations.¹²

Corréler l'absentéisme exclusivement à une présence physique n'est qu'une vision partielle de phénomène. L'on peut être physiquement présents et refuser de participer au fonctionnement du service. La non-participation au travail est une forme d'absentéisme (para-absentéisme).

Il convient de noter aussi qu'on peut être absent de son poste de travail et être efficace. C'est l'exemple des absences pour raisons de services, ou de télétravail.¹³

Le monde du travail a énormément changé au cours des vingt dernières années. Les TIC permettent aujourd'hui de développer de nouvelles formes de travail (travail mobile, travail à distance et travail en réseau), qui présentent des caractéristiques spécifiques. Les formes nouvelles d'organisation rendent les limites du travail de plus en plus floues dans l'espace et dans le temps. Donc La présence physique du travailleur à son lieu de travail n'est pas la condition essentielle de sa présence (ou de sa non-absence), car certaines formes de travail n'exigent pas la présence physique de travailleur.

Ainsi, L'évolution technologique rend certaines définitions traditionnelles du concept « absentéisme » inapplicables, car selon Thierry Rousseau « Les absents d'aujourd'hui ne

¹² GAUDET, (F. J) : « *solving the problems of employee absence* », New York : American Management Association. 1963

¹³ GOUROUBERA (Daniel): « *absentéisme au travail : étude comparée secteur publique-secteur privé* », mémoire de fin de formation, cycle 1, option (Droit et administration générale), école national d'administration, Bénin, 1998, P24-25.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

sont pas les mêmes que ceux de des années 1950, alors que le pays était dominé par le poids massif du secteur industriel avec son cortège d'accidents de travail et un taux élevé de mortalité. »¹⁴

Donc il est nécessaire d'adapter la définition de l'absentéisme aux nouvelles formes de l'emploi.

Le réseau ANACT propose une définition au phénomène d'absentéisme : *«l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnels et privés, etc.). »*¹⁵ Donc ils ont éliminé certaines absences qui ne sont pas de l'absentéisme, selon ce réseau il convient donc d'appuyer sur les éléments qui peuvent faire l'objet d'une action correctrice ou préventive dans l'entreprise.

Pour BOUVILLE.G « l'absentéisme s'entend comme le fait ne pas être à son travail un jour ouvré pour maladie (hors maladies professionnelles et accidents du travail) »¹⁶ il n'avait pas inclus dans cette définition de l'absentéisme les absences injustifiées car selon lui, celles-ci restent marginales et peu comptabilisées par les entreprises.

On peut le définir comme la propension 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 - un empêchement lié à la santé par exemple -, mais aussi la conséquence d'un choix individuel.¹⁷ Nous rentrerons plus en détails sur les théories explicatives dans la 2ème section, car il ne s'agit ici que de définir le concept.

De ce qui précède, nous pouvons considérer L'absentéisme comme le fait pour un employé de ne pas se présenter au travail au moment où ils sont sollicités, (un temps soustrait à l'activité productive), et ce, à une certaine durée et avec une certaine fréquence. On y sépare deux groupes d'absences : les absences justifiées ou autorisées et les absences non justifiées

¹⁴ Thierry (R) : *Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence* », ANACT, p15, 2012

¹⁵ Thierry (R) et alii : « l'absentéisme outils et méthodes pour agir », édition : ANACT, 2009

¹⁶ Bouville, (G) : *L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel, L'état des entreprises*, Paris, La Découverte, 2011, pp. 41-50.

¹⁷ VILLOTTE (D), *Maîtriser l'absentéisme dans les organisations publiques*, Institut de la Performance Publique 2009, Dossier pédagogique, 43p

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

ou non autorisées, cette division s'appuie sur le principe que les absences non justifiées sont celles sur lesquelles on doit faire les principaux efforts. L'absentéisme est un comportement anormal et constitue «l'indice d'une situation pathologique » sur lequel il faut veiller pour le bien-être de l'organisation.

1.2. Absence et absentéisme.

Diop et Ndao estiment que dans le langage habituel et dans un sens large, l'absentéisme est synonyme d'absence et en particulier d'absence au travail.¹⁸ Et bien qu'utilisés parfois l'un à la place de l'autre, les termes absentéisme et absence semblent désigner des réalités différentes. Donc Il faut distinguer les termes "absence" et "absentéisme".

Nous allons employer certaines notions clés nous permettant de différencier l'absence pure et simple de l'absentéisme (la notion de fréquence, de durée, et de la nature "caractère contrôlable ou non" des absences, et le type d'absence) :

Tableau n°I-01 : les facteurs de motivation et de satisfaction

La fréquence des absences	Renseigne sur l'accumulation des épisodes d'absence au cours d'une période de temps déterminée. Ainsi les absences à répétition sur une période relativement courte sont plus susceptibles d'être associées à de l'absentéisme. Aussi l'absentéisme apparait comme un comportement répété, anarchique et réfractaire. « C'est un symptôme de mauvais fonctionnement ».
La durée des absences	Les absences de courte durée sont plus facilement associées à l'absentéisme.
La nature d'absence	Le caractère volontaire et le caractère prévisible d'une absence permet de savoir aussi s'il s'agit d'absentéisme. Le caractère volontaire de l'absence impliquant le libre choix du travailleur de s'absenter, la non-planification de l'absence. L'absentéisme est le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail.
Le type d'absence	Dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels, etc.) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise. C'est ainsi qu'apparaît toute la différence entre un congé maladie et un congé-formation : le premier freine l'activité tandis que le second est un investissement pour accroître les résultats.

Source : élaboré par nous même

¹⁸ Diop (B), Ndao (A) : *Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal*, congrès AGRH, 2008.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

De ce qui précèdent, nous pouvons différencier l'absence pure et simple de l'absentéisme comme suit :

- **Absence:** « elle correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus on a beau dire que « les absents sont toujours tort », la notion d'absence n'est pas nécessairement négative : l'absence peut être autorisée ou non autorisée, volontaire ou involontaire, justifier ou non justifier. »¹⁹
- **L'absentéisme,** « c'est un phénomène collectif »²⁰, et une absence régulière du lieu de travail, il est caractérisé par le non-respect de l'attente « sociale » qui le concerne. (Le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche²¹, c'est-à-dire a un caractère volontaire. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise²².

En effet, si le terme absence est employé couramment dans la vie quotidienne, celui d'absentéisme est plus strictement circonscrit à la sphère professionnelle et scolaire.

1.3. Absentéisme et présentéisme.

On ne peut pas parler de l'absentéisme sans définir le terme de présentéisme. Car l'absentéisme et le présentéisme ce sont des phénomènes inter reliés, mais déterminés par des variables différentes.

Pour Dessors, psycho dynamique du travail « un absentéisme faible, témoigne parfois d'un « présentéisme » des salariés, et peut par conséquent être interprété comme un symptôme organisationnel, s'il est le résultat d'une forte pression psychologique imposée aux salariés. ». ²³

¹⁹ Denis Monneuse : « *l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action* », Afnor édition, 2015

²⁰ LAKEHAL, (M) : « *Dictionnaire des questions sociales* », L'Harmattan, 2005.

²¹ Weiss, D « L'absentéisme », in *Revue française des affaires sociales*, octobre-décembre 1979.

²² Thévenet, (M) : « *Absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains* », thèse de doctorat de 3e cycle, université Aix-Marseille III, sous la direction de D. Hall, décembre 1981. 9 Enquête Securex.

²³ La Mutualité Française, *dossier Santé et travail*, n°47, avril 2004.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

Le présentéisme se définit comme « *le comportement d'un salarié présent sur son lieu de travail alors que son état de santé justifierait une absence pour congé ordinaire de maladie.* » C'est le cas d'un présentéisme contraint par la peur de perdre son emploi, ou une partie de son salaire, ou d'être réaffecté à un nouveau poste de travail ...etc.

Éric Gosselin et Martin Lauzier²⁴ ont défini le présentéisme comme « *le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique ou psychologique nécessitant qu'il s'absente, persiste à se présenter au travail* » cela entraîne à la réduction de la performance d'un employé, présent au travail, en raison d'un problème de santé. Notons que le phénomène doit présenter un caractère chronique pour être qualifié de présentéisme.

« *Le présentéisme se traduit par une présence physique accompagnée d'une certaine absence mentale, et ce phénomène peut être expliqué par différents facteurs comme le stress et la crainte de perdre son emploi, et la dernière raison mentionnée concerne plutôt la relation avec les collègues.* ». Explique Aliénor Bianchi dans son article « *présentéisme : un fléau insidieux* »²⁵

À la lumière de ce qui précède, on peut définir le présentéisme comme un comportement d'une personne qu'est physiquement présente sur son lieu de travail mais dans des conditions telles que ni sa santé, physique ou mentale, ni la qualité de son travail ne sont au rendez-vous.

Cette situation comporte des conséquences en termes de performance : manque de qualité, erreurs, mauvais service, temps d'attente...etc. L'image de l'entreprise peut en être altérée. La question n'est donc pas celle de la présence à tout prix mais de la qualité de cette présence. Des mesures collectives sont alors nécessaires pour détecter les situations de présentéisme et limiter celles-ci.

²⁴ GOSSELIN (É) et LAUZIER (M) : *Le présentéisme – Lorsque la présence n'est pas garante de la performance*, In *Revue française de gestion*, 2011/2 (n° 211), Éditeur : Lavoisier.

²⁵ http://www.mindforest.lu/pdf/MFCom/Essentials_2014_13.pdf (publié le 04/2014, consulté le 12/01/2016)

Section 2 : Les facteurs de l'absentéisme.

D'après Yannick Jarlaud « Il est important de garder à l'esprit que l'absentéisme n'est pas un phénomène mécanique mais il est la résultante de la combinaison de nombreux paramètres dans un contexte spécifique à l'entreprise ou à l'organisation. C'est toute la problématique du baromètre que de déterminer les grands facteurs et de donner à un moment T, une vision du phénomène au niveau national ».²⁶

Si on devait résumer la problématique de l'absentéisme à une seule parabole, ce serait celle du dilemme du salarié enrhumé : qu'est-ce qui fait qu'un salarié enrhumé ira ou non travailler ?²⁷

C'est-à-dire quand un travailleur se réveille fatigué ou en mauvaise santé, il se pose la question suivante « j'y vais ou je n'y vais pas au travail ? », donc quels sont les éléments à l'origine de leur prise de décision ? C'est-à-dire les facteurs sur lesquels l'entreprise peut jouer).

Au terme d'une revue de la littérature sur l'absentéisme au travail, nous tenterons dans la présente section de conceptualiser les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'absentéisme et de présenter le modèle théorique retenu.

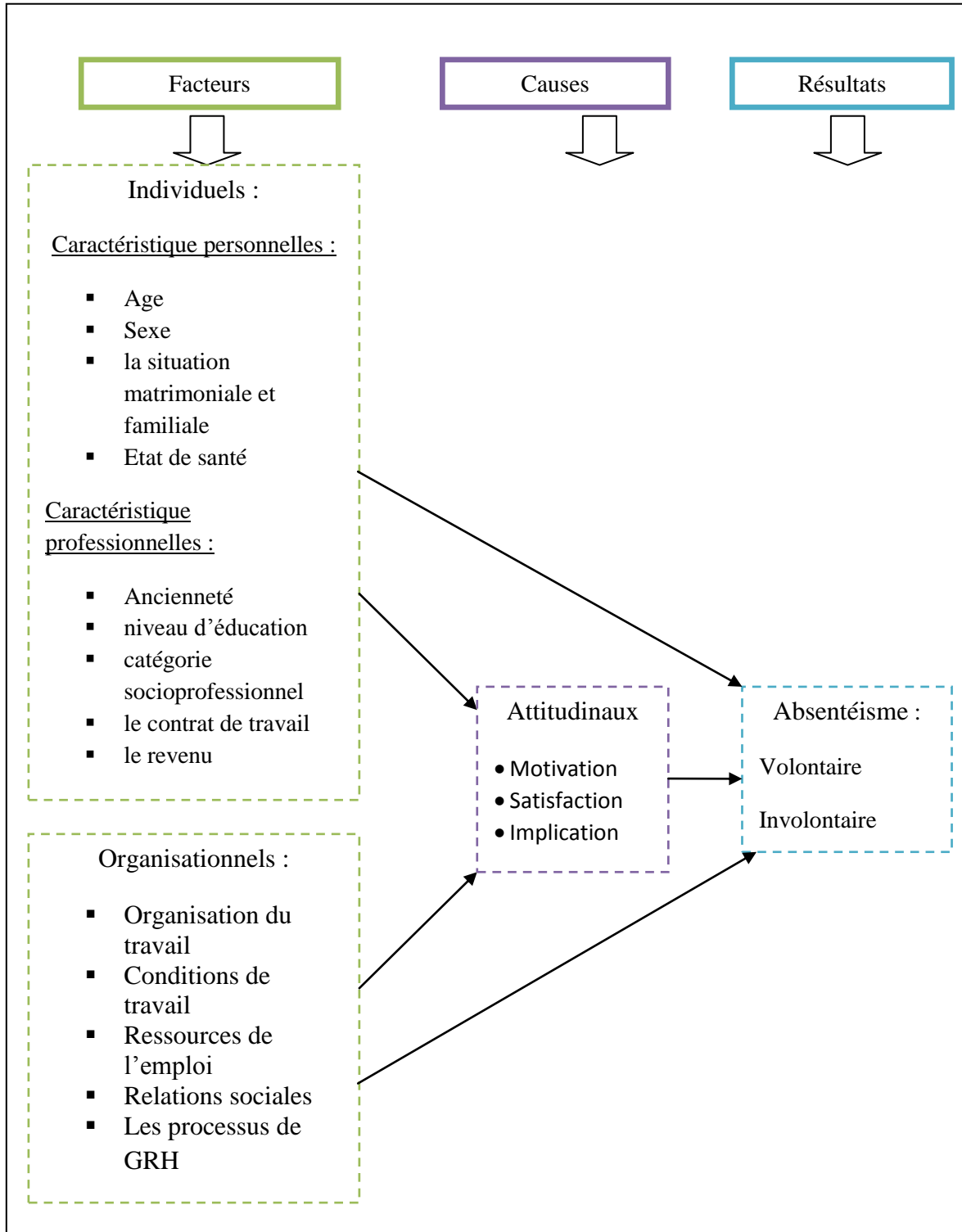
Nous avons pu distinguer trois grands types des facteurs de l'absentéisme, les facteurs individuels, organisationnels, attitudinaux. L'influence de ces différents facteurs sur l'absentéisme est très complexe, il est difficile de déterminer l'impact exact ou d'isoler les effets de chaque facteur : premièrement, la majorité de ces facteurs sont reliés à l'absentéisme par l'intermédiaire de plusieurs autres facteurs; ensuite, l'effet de ces facteurs sur l'absentéisme diffère selon les niveaux d'autres variables.

D'où le schéma de la figure ci-après.

²⁶Gennevilliers : *5ème Baromètre ALMA CG sur l'Absentéisme*, ANACT, 2013

²⁷Denis Monneuse, Op.cit. P.12

Figure n°I-01 : Le modèle explicatif des facteurs de l'absentéisme.



Source : élaboré par nous-mêmes.

2.1. Les facteurs individuels.

Sous l'angle individuel, l'absentéisme revêt la forme d'indifférence au travail. Nous allons ici traiter l'absentéisme en fonction des critères qui sont propres aux individus. Devant l'impossibilité de faire le tour de toutes les variables individuelles pouvant expliquer ce phénomène, nous avons choisi de nous limiter dans cette étude à certaines d'entre elles.

2.1.1. Caractéristiques personnelles.

Les caractéristiques personnelles qui peuvent avoir une influence sur l'absentéisme en milieu de travail sont :

2.1.1.1. Age : La relation entre l'âge et l'absentéisme est un sujet marqué de grand débat. Il existe certaines études étalaient des relations positives et d'autres des relations négatives, mais quelques-unes montraient plutôt des relations nulles. Il serait probable qu'une divergence dans la définition de l'absentéisme vienne expliquer ces résultats.

Jardillier conclut, d'après 20 ans d'expérience sur le sujet dans un établissement industriel, que l'âge est un facteur très important, le taux d'absence augmentant fortement avec lui.²⁸ C'est-à-dire plus le travailleur est âgé, plus il a tendance à s'absenter. Ceci s'explique par la grande capacité qu'a un individu âgé à décider son absence par rapport à celle qu'a un jeune travailleur non encore inséré dans le monde et la culture de l'entreprise.

Autres études faites constatent que les absences d'une seule journée diminuent quand l'âge augmente mais que, par contre, les longues absences augmentent avec l'âge.²⁹

L'explication de cette forte liaison entre âge et absence est la dégradation de l'état de santé qui survient au voisinage de la cinquantaine, avec la survenue des maladies chroniques, ainsi plus le travailleur avance en âge, plus ses responsabilités familiales s'alourdissent.

2.1.1.2. Sexe : le genre des travailleurs tout comme l'âge, figure parmi les variables qui sont les plus souvent considérées au sein des études portant sur l'absentéisme. De nombreux

²⁸JARDILLIER (P), BAUDUIN (H) : *L'absentéisme mythes et réalités*, Coll. Centor, 1984.

²⁹ Roland (T), Pierre (B) : *Lesage et Maurice Boisvert Relations industrielles*, Industrial Relations, vol. 36, n° 4, 1981, p. 775-802.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

auteurs ont démontré la relation entre le sexe et l'absentéisme. Cette affirmation se démontre à travers les résultats de quelques travaux.

Pour Jardillier & Bauduin, d'après les résultats de l'enquête réalisée en février 1978 dans la région parisienne, les femmes s'absentent incontestablement plus que les hommes.³⁰

Selon Jardillier, l'absentéisme des femmes est plus élevé lorsque celles-ci ont entre 25 et 35 ans, correspondant à l'âge où les femmes ont des enfants qui n'ont pas atteint leur autonomie. Il a expliqué aussi que l'absentéisme des hommes est plus élevé que celui des femmes entre 45 et 55 ans.³¹

Laaksonen et al trouvent chez les employés d'âge moyen d'une municipalité en Finlande que les femmes ont 46% et 34% plus de risques que les hommes d'avoir respectivement des absences de courte durée (moins de 4 jours consécutifs) et de longue durée (4 jours consécutifs et plus).³²

De nombreuses raisons sont souvent émises pour justifier cette différence. Il est souvent avancé que les motifs d'absence des femmes sont liés à la charge familiale ou à la garde des enfants malades, car l'épouse ayant plus souvent un emploi considéré comme moins essentiel à la famille que l'époux, elle s'est retrouvée face à une double responsabilité : concilier entre son travail et ses responsabilités de mère de famille. Généralement c'est le cas de tout les pays musulmans.³³ Ceci d'autant plus que la femme marocaine –le même cas pour la femme musulmane-, contrairement à la femme française d'aujourd'hui, demeure soumise à l'autorisation de son mari pour pouvoir exercer n'importe quelle activité professionnelle. Donc pour pouvoir garder son travail, elle se trouve contrainte de favoriser sa famille au détriment de son travail.

De plus, les femmes seraient plus susceptibles que les hommes d'être physiquement incapables d'aller au travail, donc les femmes enregistrent les fréquences et les durées les plus élevées d'absences pour cause de maladie. Ainsi les femmes et les hommes n'effectuent pas les mêmes types de travaux. D'autres études évoquent plutôt l'état de grossesse comme

³⁰JARDILLIER P. & BAUDUIN H, Op.cit.

³¹SEKIO, (L) : *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie*, Op.cit, P493

³²Laaksonen (M) et alii : *Explanations for gender differences in sickness absence: Evidence from middle-aged municipal employees from Finland.*, Occupational and Environmental Medicine, 65(5), 2008, 325- 330.

³³BENRAISS (L) « *l'absentéisme: phenomene a controler* » Série "Recherche" Doctorat en Sciences de Gestion, rattachée au CEROG-Institut d'Administration des Entreprises, Université Aix-Marseille III

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

facteur explicatif du taux élevé de l'absentéisme féminin en milieu de travail en démontrant que l'état gravidique a un impact important sur les absences pour cause de maladie même si la proportion de femmes enceintes est faible, dans ce cas si l'employeur considère le congé de maladie comme une absence compressible, serait réellement discriminatoire car il va refuser d'embaucher ou de garder au sein de ses effectifs des femmes en âge d'avoir un enfant.

Il y a lieu de noter que l'âge et le sexe sont corrélés : l'absentéisme croît chez les femmes, puis a tendance à décroître à partir d'un certain âge (généralement, quand les enfants sont grands), tandis qu'il baisse avec l'âge dans un premier temps chez les hommes, puis augmente.³⁴

2.1.1.3. la situation matrimoniale et familiale : la plupart des travaux que nous avons consultés montre que la situation matrimoniale, influence le comportement d'absence chez le travailleur. plusieurs auteurs montrent que les célibataires sont les moins absents.³⁵ Pour Jardillier & Bauduin les mariés seraient plus absents que les célibataires.³⁶ Ceci a été renforcé par Denis. M qui explique que dès qu'on se met en couple, surtout si son conjoint travaille, l'absentéisme augmente. Cela est surtout vrai chez les femmes, alors que chez les hommes.³⁷

Cependant il n'est pas possible d'isoler l'état civil non seulement du sexe, mais aussi des responsabilités familiales et la taille de la famille. Les études confirment que les femmes mariées sont plus fréquemment absentes et enregistrent plus de temps perdu en raison des absences pour maladie que leurs maries car le travail de la femme est considéré moins important que celui de son conjoint. En effet la situation familiale renvoie aux questions de choix et d'arbitrage entre vie professionnelle et sa vie privée, la femme demeure soumise à l'autorisation de son mari pour pouvoir exercer n'importe quelle activité professionnelle. Donc pour pouvoir garder son travail, elle se trouve contrainte de favoriser sa famille au détriment de son travail. Ainsi généralement l'absentéisme des femmes croît avec la taille de la famille c'est-à-dire les enfants en charge et diminue au fur et à mesure que les enfants prennent de l'âge.

³⁴ Vandeville (M) « *Influence des conditions de travail et déterminants économiques de l'absence une différenciation homme-femme* », document du Clerse, Université Lille-I, 2004.

³⁵ Bridges (S), Mumford (K) « *Absenteeism in the UK: a comparison across genders* », Department of Economics, The University of Work, Discussion Papers, 2000.

³⁶JARDILLIER P. & BAUDUIN H., Op.cit.

³⁷Denis Monneuse, Op.cit., P.93

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

2.1.1.4. L'état de santé : parmi les facteurs à l'origine des arrêts de travail on trouve l'approche médicale, la relation entre l'état de santé est l'absentéisme et peu discutée dans la littérature en raison de l'évidente relation existante entre ces deux variables. D'ailleurs, Rhodes et Strees ont montré l'existence d'une relation positive entre l'état de santé et le taux d'absence au travail.³⁸

Les arrêts pour raison de maladie, (la maladie, la maternité, les enfants malades, etc.) seraient les plus fréquents, autrement dit la maladie arrive en tête des causes de l'absentéisme. Pour les épidémiologistes et les chercheurs en médecine du travail, l'absentéisme peut être considéré comme un indicateur de santé, en particulier pour les absences de longue durée.

2.1.2. Caractéristiques professionnelles :

Les caractéristiques professionnelles qui peuvent influencer sur l'absentéisme sont :

2.1.2.1. Ancienneté : généralement, les chercheurs ont trouvé une relation positive entre l'ancienneté et le niveau d'absentéisme. L'absentéisme augmente avec l'ancienneté acquise dans l'entreprise.³⁹ Ainsi pour Jardillier et Bauduin, l'ancienneté est l'une des principales causes de l'absentéisme.⁴⁰ Afin d'expliquer cette relation certains auteurs choisissent la variable d'âge. l'explication généralement admise par les chercheurs est que le jeune embauché ne connaît pas encore les normes sociales, la culture de l'entreprise et le fonctionnement réglementaire de l'absentéisme, il ne peut pas risquer de perdre du crédit non encore acquis. Aussi d'autres études interprétaient cette relation par la volonté d'un nouveau embauché de prouver aux autres et se prouver, d'ailleurs, à lui-même, qu'il est capable de réussir.

Par contre il existe certaines études qui n'ont trouvé aucune relation entre ancienneté et absentéisme.⁴¹

³⁸Steers (R.M), RHODES (S.R) « KNOWLEDGE and speculation about absenteeism », LONDON, JOSSEY-BASS, 1984

³⁹ Thomson (L) et alii , « *Employee absence, age and tenure : a study of nonlinear effects and trivariate models* », Work & Stress , vol. 14, n° 1, 2000, pp. 16-35.

⁴⁰JARDILLIER P. & BAUDUIN H, Op.cit.

⁴¹Lau, et alii : *A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations. Journal of Business and Psychology*, 18,2003, 73-99

2.1.2.2. le niveau d'éducation : la relation entre la scolarité et l'absentéisme n'est pas encore très claire, on note aujourd'hui une évolution constante des travailleurs universitaires. certaines recherches concernant l'éducation identifient l'existence d'une corrélation négative entre l'éducation et l'absence au travail. L'absentéisme décroît avec le niveau d'étude et de qualification.⁴² Selon Lim et al, que les personnes qui ont le niveau d'éducation le plus élevé enregistrent les plus faibles épisodes d'absence de courte et de longue durée.⁴³ L'interprétation de cette relation est que la formation et l'éducation permettent au salarié d'accéder des postes intéressants et d'obtenir un salaire important et un niveau de satisfaction élevé à l'égard de leur travail ce qui implique un taux d'absentéisme faible, contrairement au salarié moins éduqué, il est plus souvent absent, sans doute parce que son travail est plus pénible, qu'il le valorise moins, qu'il se préoccupe moins de prévention en matière de santé.

Malgré la relation négative observée entre le niveau d'éducation et l'absentéisme, Johns avance qu'il n'existe pas de lien significatif entre le niveau d'éducation et l'absentéisme en milieu de travail.⁴⁴

2.1.2.3. Catégorie socioprofessionnelle : La catégorie sociale (ouvrier, employés, professions intermédiaires, cadre et professions intermédiaires supérieures), joue aussi sur la probabilité d'être absent de son travail. Entre les cadres, rarement exposés aux contraintes physiques, et les ouvriers aux conditions de travail plus pénible, le taux d'absentéisme passe quasiment du simple au plus élevé. Les cadres sont les plus présents au travail, par rapport aux ouvriers qui sont traditionnellement plus absents. Il existe plusieurs pistes d'explication:

Tout d'abord, les cols bleus (ouvrier) sont davantage exposés aux accidents du travail que les cols blancs (employé de bureau), ils sont également concernés par les maladies professionnelles, ainsi que les travailleurs de cette catégorie ont moins de responsabilité, donc ils peuvent s'absenter et confier leur travail à quelqu'un d'autre.

2.1.2.4. le contrat de travail : Le contrat de travail, joue un rôle crucial dans la probabilité d'être absent. La proportion de personnes absentes est plus élevée chez les

⁴² Vlassenko (E), Willard (J.C), « *Absentéisme : le poids des facteurs collectifs* », Economie et Statistique – N° 164, (mars 1984).

⁴³ Lim (A), et alii : *Influence of work type on sickness absence among personnel in a teaching hospital*. Journal of Occupational Health, 44, 2002, 254-263.

⁴⁴ Johns (G) : *Attitudinal and non attitudinal predictors of two forms of absence from work*. Organizational Behaviour and Human Performance, 22, 1978, 43-444.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

fonctionnaires et les salariés en CDI (ayant au moins un an d'ancienneté) que ceux en CDD ou récemment embauchés.⁴⁵

2.1.2.5. le salaire : Le salaire semble avoir un lien avec l'absentéisme au travail, certaines études ont montré que la présence au travail était associée à un revenu élevé.⁴⁶ c'est-à-dire plus le salaire augmente, moins les travailleurs auront tendance à s'absenter de leur travail. D'autres travaux présentent plutôt un lien négatif entre ces deux variables. D'autres chercheurs révèlent que les personnes qui ont un revenu élevé présentent presque deux fois plus de risque de s'absenter de leur travail, que ceux dont le revenu est faible.⁴⁷ Donc le niveau d'absence semble augmenter avec le salaire car seuls les employés les plus payés peuvent s'absenter et perdre une partie de leur salaire lorsqu'ils sont malades.

2.2. Les facteurs organisationnels.

Sous l'angle organisationnel, le taux d'absentéisme constitue un indice de dysfonctionnement organisationnel. En référence au modèle de Bouville⁴⁸ nous expliquerons 4 déterminants organisationnels susceptibles d'engendrer l'absentéisme au travail (les conditions de travail, l'organisation du travail, les relations sociales et les ressources de l'emploi), en intégrant un autre élément, l'influence des pratiques managériales en matière des RH sur les absences des salariés. Voici notre modèle de recherche :

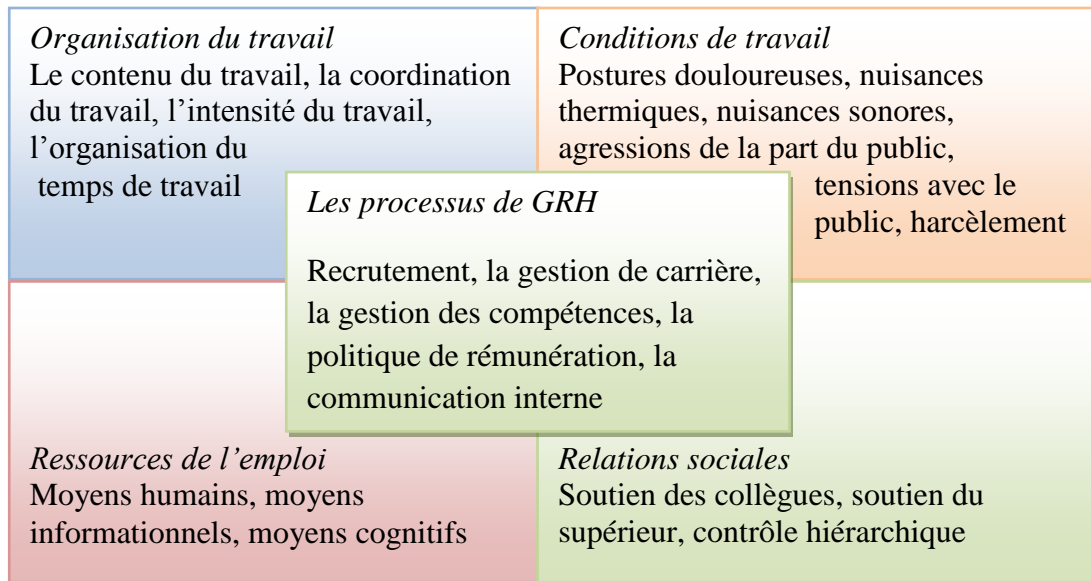
⁴⁵ Dares « *Les absences au travail des salariés pour des raisons de santé* », publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, N° 009, 2013.

⁴⁶ Dellve (L), Eriksson (J), Vilhelmsson (R) : *Assessment of long-term work attendance within human service organizations. Work*, 29, 2007, 71-80.

⁴⁷ Munce, (S.E.P) et alii : *The Rôle of depression and chronic pain conditions in absenteeism: Results from a national epidemiologic survey*. The American College of Occupational and Environmental Medicine, 49(11), 2007, 1206-1211.

⁴⁸ Bouville, G. (2014), Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, Vol. 11, 2014, pp. 3-22.

Figure n°I-02 : Les variables organisationnelles étudiées.



Source : élaboré par nous-mêmes.

2.2.1. L'organisation de travail.

« On entend par organisation du travail, la manière dont le travail est divisé et coordonné dans l'entreprise »⁴⁹. Celle-ci inclut quatre composantes : le contenu du travail, la coordination du travail, l'intensité du travail et l'organisation du temps de travail⁵⁰.

Concernant le contenu de travail, l'absentéisme croît aussi, on s'en doute, avec la pénibilité du travail. Ainsi, les tâches répétitives, le travail dans l'urgence, la pression hiérarchique, l'exposition à des situations ou à des clients difficiles... contribuent au niveau d'absence.⁵¹ À titre d'illustration, les métiers en contact direct avec la clientèle sont donc généralement plus exposés que les métiers techniques où l'absentéisme est moins élevé. Ainsi qu'une organisation du travail où le salarié accomplit de manière répétitive les mêmes tâches, où la polyvalence n'existe pas et où le salarié ne voit pas le résultat de ce qu'il fait, explique souvent un absentéisme élevé.

« L'intensité du travail se définit comme l'ensemble des contraintes de rythme (cadence d'une machine, objectifs de production, rythme déterminé par une réponse à une demande

⁴⁹Barreau, (J) : *Gérer le travail*, 2005, Rennes, PUR

⁵⁰Bouville, (G) : *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme*. Analyse quantitative et étude de cas, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, 2009.

⁵¹Denis Monneuse, *Op.cit*, P.102

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

extérieure...) qui s'exerce sur un salarié ». ⁵² L'intensité du travail comprend plusieurs contraintes, liées à des normes de production ou des délais à respecter, à des cadences de machines, à une chaîne de production), contrainte liée à l'exécution d'un travail sous une pression temporelle contrainte liée à l'ajustement du travail à la demande.

Enfin l'aménagement du temps de travail influence le niveau d'absentéisme. L'existence des horaires décalés, imposés, roulants..., conduit à des taux d'absentéisme supérieurs aux horaires plus classiques. ⁵³ Par exemple réduire le nombre de jours de travail en augmentant les plages horaires de 8 à 12 heures par jour, entraîne une hausse des arrêts de travail.

2.2.2. Les conditions de travail.

Les conditions de travail se définissent comme l'ensemble des pénibilités (physiques et mentales), les nuisances et les risques professionnels de l'environnement physique de travail auxquels sont exposés les salariés dans le cadre de leur travail. ⁵⁴

On ne peut pas parler des conditions de travail sans définir l'ergonomie « L'ergonomie est la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système, et l'application de méthodes, de théories et de données pour améliorer le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes. » ⁵⁵. Donc l'ergonomie couvre deux dimensions :

- L'environnement physique ou contraintes physiques qui comprend l'ensemble des poussières et des produits dangereux, le port de charges lourdes, les postures pénibles, les vibrations ou le bruit.
- Les contraintes psychosociales reflètent pour leur part le risque d'agression physique ou verbale dans le travail, le risque d'accident, l'obligation de devoir se dépêcher pour faire son travail.

Les nuisances thermiques, le niveau sonore, les problèmes de luminosité, la toxicité des produits utilisés, mais aussi le défaut d'ergonomie des postes et l'absence de sécurité au

⁵² Gollac M., Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.

⁵³ Denis Monneuse, Op.cit, 2015, P.106

⁵⁴ Gollac (M), Volkoff (S) : *Les conditions de travail*, Paris, 2007, La Découverte.

⁵⁵ <http://www.iea.cc/whats/> (consulté le 28/03/2016 à 10h.46)

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

travail contribuent à la hausse du taux d'absence.⁵⁶ Ces conditions dégradent la santé des salariés et ne facilitent pas l'assiduité au travail, donc les salariés qui subissent ces expositions s'absentent plus pour des raisons de santé.

2.2.3. Les relations sociales.

Les relations sociales caractérisent l'amplitude du contrôle hiérarchique et du soutien social au sein d'une organisation (soutien du supérieur et soutien des collègues).⁵⁷ On va étudier deux variables liées aux relations sociales.

Le contrôle hiérarchique : Toute la chaîne hiérarchique est concernée par le contrôle hiérarchique, qui va prévenir à corriger les risques juridiques, financières, humaines et de non-qualité, et pour contrôler les arrêts de travail, car il existe des individus intrinsèquement malhonnêtes qui s'absentent abusivement. Lorsque les travailleurs n'avaient que peu de contrôles, il lui est possible de prendre une journée complète d'absence sans être pénalisé financièrement, ce qui augmente le taux d'absentéisme au travail.

Le soutien social : les employés ont besoin de soutien et de se sentir appuyés. Un fort soutien entre les collègues diminue les arrêts, surtout ceux de courte durée.⁵⁸ Ceci explique par Le sentiment d'appartenance à un collectif qui joue en faveur du présentéisme. On peut penser aussi que les absences sont plus faibles par réflexe de culpabilité et de solidarité: le risque de surcharge de travail pour les présents, donc l'impression d'abandonner ses collègues fait hésiter avant de s'arrêter. Ainsi, le soutien du supérieur qui se traduit par la disponibilité pour prodiguer aide et conseils pour la résolution de problèmes et valoriser le travail effectué.

2.2.4. Les ressources de l'emploi.

Les ressources de l'emploi représentent l'ensemble des moyens humains, informationnels et cognitifs fournis par l'organisation, susceptibles de réduire les contraintes

⁵⁶ Dares, Op.cit.

⁵⁷ Bouville (G) Campoy (E) « *une Approche organisationnelle du harcèlement moral* », en Collaboration avec Eric Campoy, @GRH, vol. 3, n° 4, 2012, pp. 53- 78.

⁵⁸ Väänänen (A) et alii, « *Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector* », Social Science and Medicine, vol. 57, n° 5, septembre 2003, pp. 807-824.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

de l'organisation ou de contribuer à l'épanouissement personnel ou de concourir à l'atteinte des objectifs fixés au salarié.⁵⁹

- Les moyens humains : c'est l'environnement de travail dans lequel le salarié est entouré d'un nombre suffisant de collègues ou de collaborateurs
- Les moyens informationnels : environnement de travail dans lequel le salarié dispose d'informations claires et suffisantes
- Les moyens cognitifs : environnement de travail dans lequel le salarié dispose d'une formation suffisante et adaptée.

Sans oublier les moyens physiques, ces moyens permettent au salarié d'atteindre les objectifs assignés et de stimuler l'épanouissement personnel, et d'être présent dans leur travail. Le meilleur exemple, c'est lorsqu'une imprimante était tombée en panne, et il avait fallu trois semaines pour la réparer. A chaque fois qu'ils devaient parcourir les vingt mètres supplémentaires, les salariés pestaient : « ah, cette imprimante qui est encore en panne ! ». Ils se sentaient considérés comme des moins que rien puisqu'on ne leur accordait même pas une imprimante qui marche. Ils sont de plus en plus concernés par ce phénomène de perte de sens au travail, couplé d'un manque de reconnaissance de la part des supérieurs. Selon Yannick⁶⁰, le manque de reconnaissance perçue est une des principales causes réelles d'absentéisme et de dysfonctionnement social au sein des équipes et organisations.

2.2.5. Processus de GRH.

D'après Yannick Jarlaud « L'absentéisme n'est pas une fatalité uniquement liée à un état de santé, mais une affaire de management ». ⁶¹ Autrement dit le management parfois joue plus que les conditions de travail, dans ce cas l'absentéisme est un des indicateurs clé de la gestion d'entreprise. Il est le miroir potentiel de ce que vit le facteur humain en entreprise, mais il demande à être vu comme un symptôme d'interactions complexes. C'est pourquoi qu'on va étudier un autre axe qui consiste à analyser l'impact des processus de ressources

⁵⁹Bouville (G) : *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes1, 2009.

⁶⁰<http://presse.ayming.com/mobilerelease.aspx?ID=7114> (publié le 02/09/2014 consulté le 28/03/2016 à 15h.57)

⁶¹<http://www.focusrh.com/strategie-ressources-humaines/attirer-fideliser-salariés/a-la-une/l-absenteisme-prospere-avec-la-crise.html> (publié le 02/02/2010, consulté le 28/03/2016 à 22:38).

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

humaines sur l'absentéisme. Pour l'illustrer, nous détaillerons ces quelques processus et leurs effets potentiels :

- Le recrutement.
- La gestion de carrière.
- La gestion des compétences.
- La politique de rémunération.
- La communication interne.

2.2.5.1. Le recrutement : Une erreur de recrutement produit de l'absentéisme, soit directement (à travers la personne recrutée), soit indirectement (à travers ses collègues qui en subissent les effets).⁶² l'accent a été mis sur la qualité du recrutement et la bonne intégration des nouveaux collaborateurs pour les intégrer au milieu du travail et réduire le taux d'absentéisme.

2.2.5.2. La gestion de carrière : Lorsque la promotion interne est limitée, il est impossible de se motiver ce qui favorise l'absentéisme, l'absent confirme que « de toute façon, que je sois là ou pas, que je travaille bien ou pas, ça ne change rien. ».

2.2.5.3. La gestion des compétences : L'absence peut alors constituer une fuite face à l'inadéquation entre son emploi et ses compétences.⁶³ car L'inadéquation des profils ou des compétences aux postes de travail entraîne des déceptions des salariés ce qui provoque l'absentéisme.

2.2.5.4. La communication interne : Il faut s'assurer la bonne intégration des nouveaux embauchés par le biais de la communication interne, car ces derniers connaissent mal l'entreprise dans sa globalité dans ce cas la communication interne permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

⁶² Denis Monneuse, Op.cit, p, 114

⁶³ Ibid., p, 115

2.3. Les facteurs attitudinaux.

« Les attitudes se définissent comme des prédispositions acquises par l'individu et qui l'amène à réagir de telle façon à l'égard d'un objet ou d'un groupe d'objets. »⁶⁴ « Les attitudes sont des jugements de valeur, favorables ou non sur des objets, personnes ou événements. Ils peuvent être considérés comme un ensemble d'états mentaux composés de jugements de valeur sur des objets, personnes ou événements et prédisposant l'individu à agir d'une certaine manière. »⁶⁵ Elle a trois composantes : la composante cognitive, la composante affective et une composante comportementale.

- La composante cognitive : représente les croyances, opinions, connaissances et informations sur un sujet.
- La composante affective : correspond aux affects ou sentiments éprouvés.
- La composante comportementale : représente l'intention de se comporter ou prédisposition à agir d'une certaine façon.

Au contraire de ce que nous attendions, il existe une différence entre les comportements et les attitudes, parce qu'ils correspondent à des réalités différentes. Les comportements représentent ce que les hommes font (et nous pouvons les observer), alors que les attitudes, on peut seulement les déduire dans les déclarations hommes.

L'attitude est une variable centrale dans l'analyse du comportement du travailleur. Les chercheurs se sont intéressés aux attitudes (opinions) que les travailleurs pouvaient avoir par rapport à différents aspects de leur travail, parce que l'on peut anticiper certains comportements comme celui d'absence grâce à la relation causale qu'il existe entre les attitudes et l'absentéisme. En dernier lieu, il paraît essentiel d'étudier l'impact des réactions et attitudes des employés générés par les facteurs individuels et organisationnels mentionnés ci-dessus sur l'absentéisme. Les recherches employant les variables attitudinales comme facteur prédictif de l'absentéisme.

Bouville explique que les variations du taux d'absentéisme traduisent la relation entre les attitudes au travail des salariés (leur plus ou moins grande satisfaction ou implication au

⁶⁴ Helfer (J) et Orsoni (J) : *Marketing*. Edition Vuibert, 9e édition, Gesstion.2005, 426p.

⁶⁵ Robbins (S.B) et alii : *Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A Meta Analysis. Psychological Bulletin*, 130(2), 2004, 261-288.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

travail) et le comportement d'absence.⁶⁶ Donc l'absence au travail est un comportement volontaire, influencé par des facteurs attitudeux. On s'intéressera dans cette recherche aux trois facteurs : la motivation, la satisfaction et l'implication.

Steers et Rhodes⁶⁷ ont présenté un modèle explicatif qui est un modèle fondé sur le lien entre l'absentéisme et la satisfaction. La satisfaction au travail, dépend de l'interaction entre l'environnement de travail et les attentes des salariés quant au travail à effectuer.

2.3.1. La définition des concepts.

2.3.1.1. La motivation : Louis BERGERON, définit la motivation : « *comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.* »⁶⁸ Autrement dit, du point de vue subjectif, la motivation est un état d'esprit qui permet d'atteindre un objectif précis. Du point de vue objectif, il s'agit d'un processus qui oriente le comportement de l'individu vers la réalisation de son objectif.

2.3.1.2. La satisfaction : La satisfaction au travail peut être définie, comme un « *état émotionnel agréable ou positif résultant de l'appréciation de son travail ou des ses expériences de travail* ». ⁶⁹ La satisfaction peut-être définie aussi comme l'ensemble des sentiments, positifs ou négatifs, qu'un individu éprouve envers son travail.

2.3.1.3. L'implication : « *C'est le fait d'être concerné par tout ce qui touche à l'emploi et le souhait de la réussite de l'organisation. Elle conduit à un besoin de s'accomplir dans le travail et d'y actualiser ses capacités. Toutefois, les effets de l'implication sur l'efficacité peuvent être limités par l'organisation même. Des tâches trop fixées ne favorisent pas la créativité des individus qui se sentent impliqués.* »⁷⁰ C'est-à-dire le degré d'identification et d'engagement envers l'organisation dans laquelle il travaille.

⁶⁶ Bouville (G) « *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?* », Congrès AGRH, Rennes/ Saint-Malo, 2010, p. 27.

⁶⁷ Steers, R. M., & Rhodes, S. R. *Major influences on employee attendance: A process model.* Journal of Applied Psychology, 1978, 63, 391-407.

⁶⁸ Laura Mucha : *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises.* Business administration. 2010.

⁶⁹ LOCKE (E.A) « *The nature and causes of job satisfaction* », in M.D Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, 1976, p.1297- 1343.

⁷⁰ Morrow (P.C) *Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment,* ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 8, 3, 1983, 486-500

2.3.2. La relation entre les facteurs attitudinaux.

2.3.2.1. la relation entre la motivation et la satisfaction : Le modèle d'HERZBERG a apporté une contribution théorique intéressante dans le sens il a différencié la notion de motivation et la notion de la satisfaction.

Herzberg⁷¹ découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

➤ Les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie), c'est-à-dire la politique de l'entreprise, le salaire et les conditions de travail, leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent les salariés insatisfaits mais ils sont non suffisants pour motiver l'individu.

➤ les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation). En font partie le développement, la responsabilité et l'accomplissement du travail. L'idée majeure d'Herzberg est que ces facteurs sont motivants, leur présence entraîne une satisfaction mais que leur absence n'induit pas nécessairement à l'insatisfaction.

Herzberg utilise d'ailleurs une comparaison amusante pour distinguer entre l'insatisfaction et l'absence de l'insatisfaction : « si l'on vous tape sur la tête à coup de marteau, vous avez mal 'insatisfait', si l'on arrête de taper, vous sentez vous bien ? Non, seulement vous n'avez pas mal 'absence d'insatisfaction' » le contraire de l'insatisfaction, ce n'est pas la satisfaction mais l'absence de l'insatisfaction.

Nous en présentons un résumé au tableau suivant :

Tableau n°I-01 : les facteurs de motivation et de satisfaction

motivation	satisfaction
<ul style="list-style-type: none"> • accomplissement • Reconnaissance • Responsabilité • Contenu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • sécurité • ambiance • rémunération • conditions de travail • surveillance

Source : élaboré par nous-mêmes.

⁷¹ Herzberg, (H) «*Work and the nature of man. New York: The Mentor Executive*», 1966.

2.3.2.2. la relation entre la motivation et l'implication : Mc CLELLAND⁷² a démontré qu'il existe une relation entre la motivation et l'implication, si la motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction à ce mouvement engendré par la motivation.

David Mc Clelland analyse le lien entre implication et motivation et propose la théorie des trois besoins, qui définit l'existence de trois moteurs ou besoins essentiels en matière d'activité professionnelle :

➤ **Besoin d'accomplissement** c'est le point dans lequel une personne souhaite d'exceller, de réussir, de se battre pour arriver à ses fins.

➤ **Besoin d'affiliation :** signifie que les personnes ont besoin de fortes relations interpersonnelles, c'est-à-dire qu'elles veulent être aimées et admise, et elles préfèrent la coopération que la concurrence.

➤ **Besoin de pouvoir :** c'est le besoin d'avoir des responsabilités et d'amener les autres à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas eu autrement.

Les individus ont donc différents niveaux de besoins acquières au fil du temps et en fonction des expériences vécues, dans chacun de ces trois domaines, et ces niveaux déterminent leur comportement.

2.3.2.3. La relation entre la satisfaction et l'engagement : Les recherches révèlent des corrélations positives entre la satisfaction et l'engagement dans le travail.⁷³ Ce qui signifie que si vous êtes très satisfait de votre travail vous augmenterez probablement votre intérêt pour votre travail, vous y consacrerez plus de temps, etc.

2.3.3. La relation entre les facteurs attitudeux et l'absentéisme.

2.3.3.1. Motivation : Herzberg recense 5 facteurs de motivation : (l'accomplissement de soi, la reconnaissance, la qualité intrinsèque de son travail, les responsabilités qui lui sont attribuées et les promotions/l'avancement dont il bénéficie). L'idée majeure d'Herzberg est

⁷² McClelland (D.C): *Managing motivation to expand human freedom. American Psychologist*, 33, 1978, 201-210.

⁷³ Mathieu (J. E), Farr (J. L) : *Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational , commitment, job involvement, and job satisfaction. Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, 127-133.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

que ces facteurs sont motivants mais que leur absence n'induit pas nécessairement de démotivation ms engendre des conflits et des comportements négatifs comme l'absentéisme.

Donc l'absence de motivation est une source de l'absentéisme. La motivation, selon la littérature, serait le motif majeur de l'absentéisme.⁷⁴

En outre, le middle management est responsable aussi en grande partie de la démotivation des équipes. Les causes sont connues: manque de formation, mauvais leadership, manque ou faiblesse dans le contrôle des absences et retards...etc. Ces éléments impactent sur leur présence et leur efficacité au sein de l'entreprise.

2.3.3.2. Satisfaction : La plupart des modèles théoriques visant à expliquer l'absentéisme font de l'insatisfaction au travail une des causes principales de l'absentéisme. Au cours des dernières années, les chercheurs ont trouvé une relation entre le niveau de satisfaction et l'absentéisme. Une étude indique ainsi que l'absentéisme des salariés est lié au niveau de leur satisfaction, notamment celle de Withman *et al.* (2010), ils trouvent une corrélation vraie de -0,44 entre la satisfaction et l'absentéisme de l'unité.⁷⁵ A l'inverse, la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones, ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction.⁷⁶

Notons aussi que nous nous intéressons principalement dans ce cas à l'absentéisme volontaire, c'est-à-dire à l'absentéisme qui résulte d'un choix individuel et non d'une incapacité à être présent. L'absence serait une réponse à une aversion, une façon d'éviter ou de contester ses conditions de travail : la faible reconnaissance par exemple. Autrement dit l'insatisfaction des conditions de travail. Il faut noter ici que l'insatisfaction au travail n'est pas seulement causée par les caractéristiques objectives de la tâche, mais aussi par la façon dont l'individu lui-même, à cause de ses valeurs et de sa personnalité. L'idée générale de cette relation est que si l'employé n'aime pas son travail et ne peut pas le changer ni changer d'emploi, ou bien le fait d'effectuer une tâche qui ne correspond pas à son éthique personnelle par exemple, il tente d'y aller le moins souvent possible. Selon Herzberg l'absence des

⁷⁴ Meulman (F) « vaincre l'absentéisme », Edition Dunod, 2011, p26.

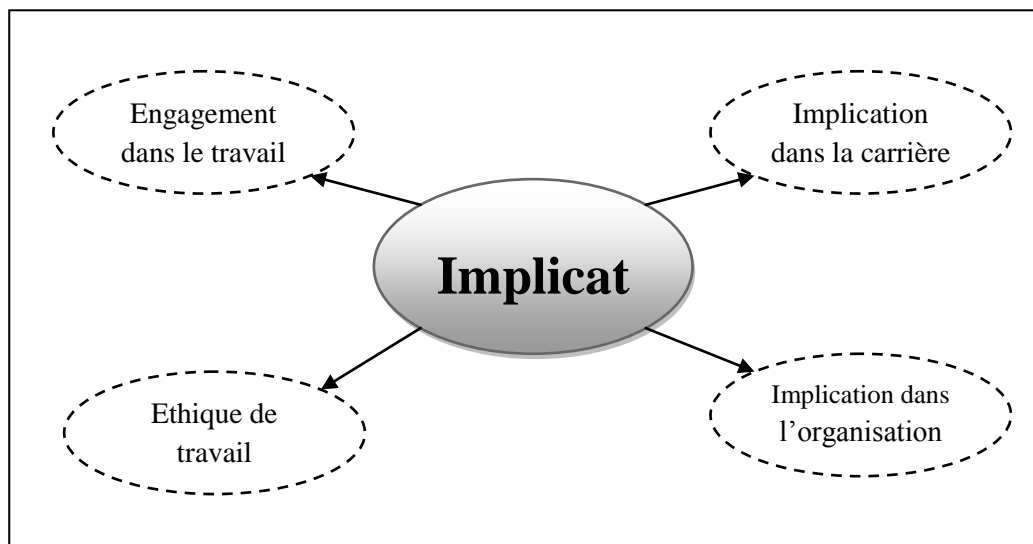
⁷⁵ WHITMAN et alii « Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations ». *Personnel Psychology*, vol. 63, 2010, p. 41-81.

⁷⁶ Yates (D.A), Jones (G) : Casual dress days: Are there bottom-line impacts? *Organization Development Journal*, 16, 1998, 107-111.

facteurs d'hygiène provoque l'insatisfaction au travail : (style de supervision, règles en place dans l'entreprise, conditions de travail, relations entre collègues, sécurité et, salaire.)

2.3.3.3. Implication : L'implication est un facteur de performance car elle correspond à une situation d'adaptation parfaite entre la personne et l'entreprise. Thévenet et Vachette affirment que "l'absentéisme serait une conséquence première de la non-implication"⁷⁷. Si l'on se fie à Morrow⁷⁸, on trouve quatre grandes catégories d'implication au travail, voici le schéma ci-dessous :

Figure n°I-03: Les formes d'implication au travail.



Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau suivant expose la relation de chacune de ces éléments avec le phénomène d'absentéisme, mais nous nous attarderons plus spécifiquement sur l'implication organisationnelle.

⁷⁷ THEVENET (M) et VACHETTE (J.L) « Culture et comportement », édition. Vuibert, coll.1992.

⁷⁸ MORROW (P.C): *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich J.A.I Press, 1993.

Tableau n°I-03 : la relation entre les formes de l'implication et l'absentéisme

<i>L'engagement au travail</i>	traduit le degré d'identification et d'engagement d'un individu envers son travail. Selon Brown ⁷⁹ , il existe une corrélation négative entre l'absence des salariés et, d'une part leur degré d'engagement au travail.
<i>L'implication dans la carrière</i>	l'importance du travail et de la carrière par rapport à l'individu. Le lien entre implication dans la carrière et absentéisme, n'a pas fait l'objet d'études approfondies.
<i>L'éthique du travail</i>	se définit comme l'ensemble des valeurs personnelles et organisationnelles qui déterminent le degré avec lequel l'individu valorise le travail comme une fin en soi. D'après certains chercheurs, Il existe une corrélation négative entre éthiques du travail et absentéisme. ⁸⁰
<i>L'implication organisationnelle</i>	correspond à l'attachement de la personne à son organisation et à ses objectifs, et volonté de continuer à en faire partie. Il existe trois dimensions de l'implication organisationnelle. L'engagement affectif (l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation, qui oriente le comportement de l'individu). L'engagement calculé (une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation comme le coût de son absence). Enfin l'engagement normatif (le sentiment d'obligation de demeurer avec l'organisation). Quoique chaque dimension de l'engagement soit importante, mais les mécanismes de retrait tel que l'absentéisme sont davantage liés à l'engagement affectif. À cet effet, le méta analyse de Meyer montre que cette dimension de l'engagement est la plus utilisée et la plus fortement liée à l'absentéisme. ⁸¹ Un individu qui accepte les buts et les valeurs de l'organisation, et qui a un fort désir de rester membre de l'organisation, il tend moins à l'absence.

Source : élaboré par nous-mêmes

⁷⁹ BROWN (S.P) « A Meta-analysis and review of organizational research on job involvement », *Psychological Bulletin*, 120, 1996 ; p.235-255.

⁸⁰ KOSLOWSKY (M), CASPY (T), LAZAR (M) : « An Empirical Comparison of Commitment Scales », *Journal of Applied Social Psychology*, 20,1990, p.1063-1075.

⁸¹ Meyer (J.P) et alii « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analyses of Antecedents, Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behavior*, 61,2002, p. 20-52.

Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme

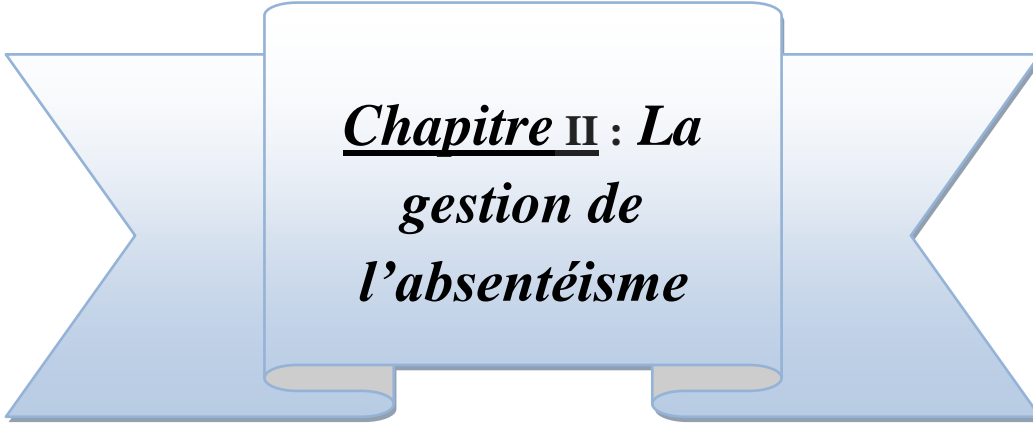
Ces derniers résultats pourraient expliquer l'absentéisme par le manque d'implication au travail.

Conclusion :

La plupart des auteurs s'accordent pour penser qu'il est le symptôme révélateur de dysfonctionnement qui affecte la capacité des salariés d'être présent, soit qu'il y a un impact direct sur la santé que les salariés ne puissent pas venir au travail, soit un impact indirect qui affecte d'autres facteurs etc.

Pour résumer, l'absentéisme est un indicateur du fonctionnement de l'entreprise à triple titre :

- Un indicateur de la santé et la sécurité au travail
- Un indicateur du climat social au sein de l'entreprise
- Un indicateur de la qualité du management et des pratiques RH.



**Chapitre II : La
gestion de
l'absentéisme**

Introduction.

Dans ce chapitre, et après l'étude conceptuelle et théorique de la communication, nous étudierons principalement la gestion de l'absentéisme au sein de l'entreprise.

Parler d'absentéisme sans l'évaluer et diagnostiquer serait pure abstraction. Donc Il convient déterminer la nature de l'absentéisme et de faire un suivi et de traiter le phénomène de l'absentéisme en fonction de sa durée, de sa fréquence et de son coût, ces indicateurs permettent d'apprécier l'ampleur de ce phénomène et de préparer un plan d'action.

Ce chapitre se compose de trois sections suivantes :

Section1 : La nature de l'absentéisme

Section 2 : Les instruments de mesure et l'impact de l'absentéisme

Section 3 : Les solutions de l'absentéisme.

Section 1 : la nature de l'absentéisme.**1.1. Les composantes de l'absentéisme.**

On prend l'absentéisme comme un corps unique. Le terme générique d'absentéisme, tel qu'il est employé par les responsables RH et les managers, est composé de :

1.1.1. Les arrêts de maladie.

Les congés de maladie regroupent les motifs d'absences pour raisons médicales. L'absence liée à la maladie renvoie à de multiples éléments, certains internes à l'entreprise (charge de travail, de responsabilités accrues), d'autres totalement étrangers à l'entreprise (externes), liés à l'individu lui-même. Les frontières entre ce qui se passe au travail et en dehors du travail sont floues et spécifiques à chacune.

1.1.2. Les accidents de travail et de trajet.

« Habituellement des événements violents et imprévus reliés à l'environnement, à l'équipement ou à l'individu, et qui provoque des brûlures, coupures, chocs électriques ou fractures pouvant entraîner la mort. Il consiste la cause la plus fréquente de mortalité et d'invalidité au travail »⁸². En d'autres termes les accidents de travail sont tous les maux physiques qui affectent les salariés, ces événements violents et imprévus provoqués par l'environnement et l'équipement de travail, l'existence de produits présentant un caractère dangereux, lors de l'exercice de la profession. Ces accidents ayant entraînés une interruption de travail. Ils coûtent cher à l'entreprise financièrement, juridiquement, et en terme d'image.

Concernant les accidents de trajet, ils sont liés parfois indirectement au climat social au sein de l'entreprise, cette dernière étant la conséquence d'un mauvais climat social.

1.1.3. Congé pour maladie professionnelle.

Consiste à une maladie provoquée par l'exposition plus ou moins prolongée à un risque physique, chimique ou biologique lors de l'exercice continu du travail.

⁸² S. Gauvin et S.A. Hall, « Occupational Safety And Accident Preventions », Occupational Health Practice, R.S.F. Schilling, Butterworths, 1973, cité dans Gouvernement du Québec, santé et sécurité au travail, Québec, Editeur officiel du Québec, 1978 p.6.

1.1.4. Les congés autorisés ou événement.

Les absences acceptées ou autorisées dépendent en partie de la convention collective à laquelle est affiliée l'entreprise, ainsi que des accords collectifs et du règlement intérieur. En effet, à partir du cadre légal, il appartient à chaque entreprise de définir les formes d'absentéisme qu'elle proscrit et celles qu'elle autorise.

1.1.5. Les retards et les absences non justifiées.

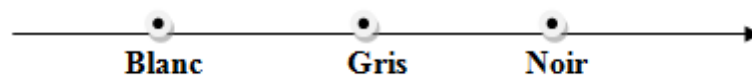
« L'absence injustifiée correspond aux absences pour lesquelles il n'y a eu ni respect du délai de prévenance, ni justificatif. Le salarié, sans prévenir, ne vient pas travailler aux horaires convenus, et ne transmet pas à l'entreprise de justificatif. »⁸³. C'est le cas par exemple d'un employé qui arrive en retard ou quelqu'un qui est absent sans motif.

1.1.6. Les absences pour d'autres causes.

Il est également possible d'intégrer d'autres types d'absence, comme les grèves.

1.2. Les formes de l'absentéisme.

Il existe diverses manières de classifier les absences : suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, l'intentionnalité...etc. cette classification a pour objectif de différencier l'absentéisme sur lequel le gestionnaire peut agir de celui sur lequel il n'a aucune prise.

1.2.1. Selon la validité des absences.

Blanc : lorsqu'il n'y a aucun doute sur l'incapacité de travail du salarié en arrêt-maladie

Gris : lorsqu'il est difficile d'évaluer extérieurement l'incapacité exprimée

Noir : quand il s'agit d'un abus manifeste.⁸⁴

⁸³ GILLES (M), ROUSSEAU (T) « *cas absentéisme* », édition Anact

⁸⁴ Enquête Securex, « *Absentéisme en France* », 2008.

1.2.2. Selon la possibilité de la compressibilité.

1.2.2.1. Absentéisme irréductible (incompressible) : l'employeur ne dispose pas de possibilités d'intervention réelles (liées à des dispositions légales): vacances, jours fériés, absences de deuil ou pour raisons...etc. elles ne sont pas gérables. Aussi il existe un taux « incompressible » d'arrêts maladie dû à des facteurs de nature individuelle, totalement étranger à l'entreprise.

1.2.2.2. L'absentéisme partiellement compressible : l'entreprise peut agir à ce niveau, notamment par des actions d'innovation socio-économiques (les absences injustifiées, les retards, les repos compensateurs, les grèves internes...), aussi par les efforts faits en matière de prévention des accidents du travail. Elle peut aussi s'intéresser à la santé de ses salariés au sens large.

1.2.3. Selon l'intentionnalité des acteurs.

Semble la plus pertinente pour décrire la nature des absences, dans la mesure où cette grille de lecture permet de juger du niveau plus ou moins pathologique de l'absentéisme pour une organisation donnée. Ainsi, cinq grands types d'absentéisme peuvent être distingués.⁸⁵

1.2.3.1. Absentéisme normal : C'est-à-dire que les congés payés légaux et les absences conventionnelles (heures de délégation dans les organes représentatifs, de formation...). Certaines absences considérées comme « normales » et ne constituent pas un dysfonctionnement. Donc il faut faire la distinction entre l'absence normale et celle qui entraîne une déviance pathologique. Alors il existe une forme d'absentéisme « normal » à plusieurs titres :

- Absentéisme irréductible ou quasi incompressible: il concerne les dispositions légales.
- Absentéisme autorisé: selon la législation du pays et l'accord collectif ou conventionnel de l'entreprise qui en décident, par exemple autorisé une absence pour rendez-vous médical. Google permet, par exemple, sous certaines conditions, à ses salariés, surtout

⁸⁵ Denis Monneuse : OP.cit, P.8

Chapitre II : La gestion de l'absentéisme

les ingénieurs de consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels de développement informatique, autorisant donc explicitement une certaine forme d'absence.⁸⁶

- Absentéisme utile : on ne peut pas considérer une absence pour suivre une formation comme une absence inutile, au contraire, ces repos permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique. La même pour les temps de pause, ce sont des moments de convivialité entre collègues, des moments pour souffler, décompresser, se détacher de certains événements difficiles rencontrés dans le cadre de son travail.

1.2.3.2. Absentéisme moral : « *L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif, qualifié aussi de présentéisme contemplatif ou d'absentéisme interne.* »⁸⁷ Il s'agit ici, d'une présence physique et absence mentale. C'est typiquement l'exemple du salarié qui cherche sur Internet pour des raisons personnelles depuis son poste de travail. Il s'agit aussi des présents-absents évoqués par Pierre JARILLIER⁸⁸

1.2.3.3. Absentéisme subi (involontaire): « *On définit l'absentéisme subi comme l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise.* »⁸⁹. Ce type d'absentéisme n'est pas fautif puisque le salarié ne contrôle pas la cause qui le force à s'absenter. (p. ex. : Un salarié est absent pendant quelques jours en raison d'une appendicite). Il existe d'autres raisons qui peuvent entraîner des absences subies : (accident de travail, congé de maternité...etc.) dans ce cas l'employeur ne peut pas contester l'absence de l'employé. À première vue, il paraît incompressible aux yeux de l'entreprise, mais en réalité l'employeur peut réduire certains types d'absence, par exemple. « Il est évident que le fait de recruter uniquement des hommes ou des femmes d'un certain âge entraînera automatiquement une chute des congés maternité. »⁹⁰

⁸⁶ <http://www.challenges.fr/management/20141224.CHA1856/management-3-idees-pour-se-servir-de-l-intelligence-collective-au-bureau.html> (publié le 24/12/2014 consulté le 13/03/2016 à 23h.17)

⁸⁷ Denis Monneuse : Op.cit, p.11

⁸⁸ JARDILLIER (P) « *Etude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel* » le travail humain N°1-2, (1962)

p107-116

⁸⁹ Ibid., p11

⁹⁰ Denis Monneuse : Op.cit. p.11.

1.2.3.4. Absentéisme choisi (volontaire) : « Il s'agit d'absences délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. ».⁹¹ Par exemple un employé s'absente pour des raisons personnelles ou sans motif.

Ce type comprend toute situation dans laquelle l'employé choisit volontairement de s'absenter du travail. Il représente la majorité des absences dans l'organisation. « Les absences volontaires se cachent dans la plupart des cas sous la couverture des absences involontaires (ex : la maladie). »⁹²

Aussi, une absence liée à un sentiment d'injustice, par exemple son supérieur hiérarchique a refusé de lui donner un congé, donc il croit qu'il ne l'aime pas. Il existe aussi plusieurs causes qui sont à l'origine de l'absentéisme volontaire (l'insatisfaction au travail, l'incompétence au travail face aux exigences de poste, la rémunération insuffisante, la fatigue...etc.)

1.2.3.5. Absentéisme contraint : « Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié donc plus ou moins à contrecœur. »⁹³ C'est le cas par exemple d'un employé qui s'absente à cause d'une maladie de l'un de ses enfants, donc il s'absente afin de s'occuper de lui. Cette forme d'absentéisme se situe entre l'absentéisme subi et l'absentéisme choisi c'est-à-dire l'existence des contraintes qui poussent l'employé à choisir ne pas aller au travail. Il existe aussi des contraintes liées à l'entreprise (les conditions de travail par exemple).

1.3. Les différents types d'absence.

Dans le cadre de l'étude de l'absentéisme en Algérie, que ce soit d'une entreprise publique ou privé, on trouve dans la loi deux types d'absences sont pris en compte, les absences rémunérées et les absences non rémunérées, pour une meilleure lisibilité des résultats.

⁹¹ Ibid., p12

⁹² Ibid., p12

1.3.1. Absences rémunérées.**1.3.1.1. Rémunérée par l'entreprise.**

- ✓ Une journée entière de repos par semaine. (article 33 loi 90/11)⁹⁴
- ✓ Les jours fériés chômés (article 34 loi 90/11)
- ✓ Un congé annuel rémunéré par l'employeur. (article 39 loi 90/11)
- ✓ Les délégués syndicaux ont le droit de disposer, mensuellement, d'un crédit de dix (10) heures payées comme temps de travail pour l'exercice de leur mandat. (Article 46/ Loi n° 90-14 du 2/06/1990)⁹⁵
- ✓ Pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel. (Article 46/ Loi n° 90-14 du 2/06/1990)
- ✓ Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels (article 54 Loi n° 90-14 du 2/06/1990)

1.3.1.2. Rémunérée par la sécurité sociale.

- ✓ A l'occasion de chacun des événements familiaux suivants: mariage du travailleur, naissance d'un enfant du travailleur, mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au 1er degré du travailleur ou de son conjoint, décès du conjoint du travailleur, circoncision d'un enfant du travailleur. Le travailleur bénéficie dans ces cas de trois (3) jours ouvrables rémunérés.
- ✓ L'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle du travailleur. (article 54 Loi n° 90-14 du 2/06/1990)
- ✓ Durant les périodes pré et postnatales, les travailleurs féminins bénéficient du congé de maternité rémunéré. (article 55 Loi n° 90-14 du 2/06/1990).

⁹⁴ Code de travail Algérien 2001-2002 « Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail »

⁹⁵ Code de travail Algérien 2001-2002 « Loi n° 90-14 du 2/06/1990 relative à l'Exercice du droit syndical »

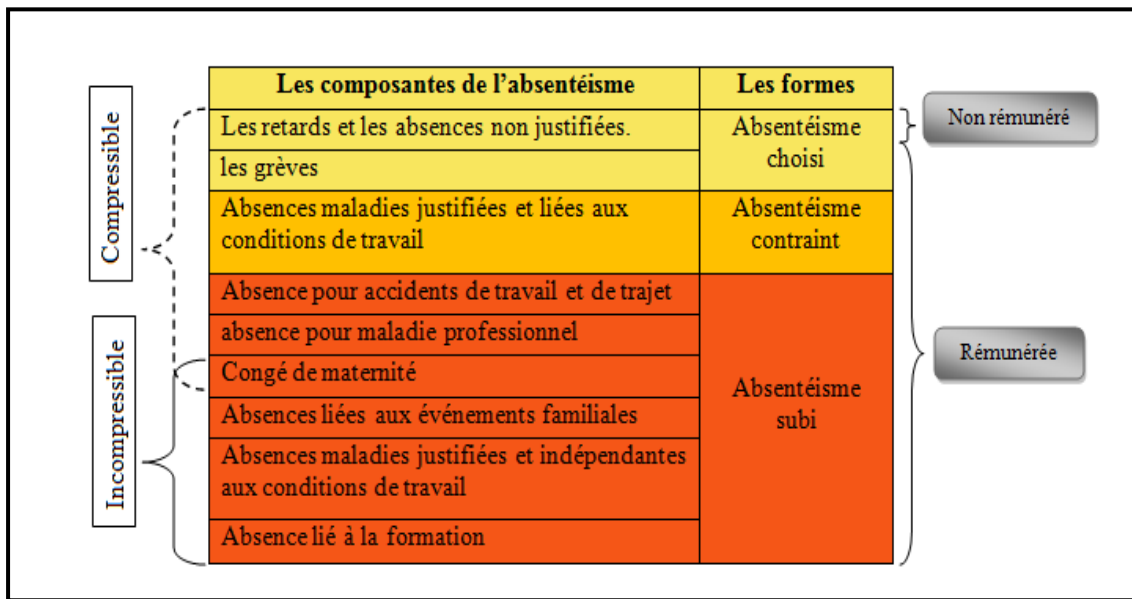
1.3.2. Absence non rémunérée.

✓ Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur. (Article 53 Loi n° 90-14 du 2/06/1990)

✓ Des autorisations d'absence spéciales non rémunérées peuvent être accordées par l'employeur aux travailleurs qui ont un besoin impérieux de s'absenter dans les conditions fixées par le règlement intérieur. (Article 56 Loi n° 90-14 du 2/06/1990).

✓ L'absence, sans motif légitime.

Figure n°II-01: les formes de l'absentéisme.



Source : élaboré par nous-mêmes

Section 2 : Les instruments de mesure et l'impact de l'absentéisme.

2.1. Les instruments de mesure de l'absentéisme.

Aux dires de Rhodes et Steers, la mesure de l'absentéisme comprend deux composantes essentielles: « La catégorie d'absence et la composante métrique. La catégorie d'absence fait référence à l'objet de la mesure, alors que la composante métrique indique la façon dont l'absence est mesurée. »⁹⁶

Il existe plusieurs indicateurs de mesure de l'absentéisme. Dans notre recherche, nous nous limiterons toutefois à présenter en détail les indicateurs les plus couramment utilisés et susceptibles à convenir à notre étude.

2.1.1. Le taux d'absentéisme.

2.1.1.1. Le calcul du taux d'absentéisme : Le taux d'absentéisme est parfois appelé « taux de gravité » ou « temps perdu » ou « taux d'intensité ». La formule de base est toujours la même. Cependant, les modalités de calcul peuvent varier d'une entreprise à une autre. Il n'existe pas de règle générale en matière de calcul de l'absentéisme. Chaque entreprise peut utiliser les indicateurs qu'elle juge les plus pertinents.

L'indicateur d'absentéisme généralement le plus retenu est le suivant :

$$\text{Taux d'absentéisme} = (\text{heures d'absences pendant une période P} / \text{heures théoriques de travail pendant la même période P}) * 100.^{97}$$

Ce taux montre le pourcentage d'heures disponibles pour l'activité non utilisée à cause de l'absence au travail, c'est-à-dire le pourcentage du temps perdu.

Le taux d'absentéisme est généralement calculé sous la forme d'un rapport entre :

⁹⁶ STEERS, (R.M). RHODES, (S.R) : *Managing employee absenteeism* (2e éd.). USA: Addison-Wesley, 1990.

⁹⁷ BRNARD (M), DANIEL Crozet « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance » 6eme Edition DUNOD Paris, 2005 p.193

- **Le numérateur :** Prend en compte les absences pour lesquelles on peut agir et qui entraînent un coût direct pour l'entreprise et constituent un dysfonctionnement pour l'entreprise ; autrement dit il comprend les absences considérées comme « anormales ».

Le numérateur peut varier d'une entreprise à une autre, tout dépend le contexte de l'entreprise (la législation du pays et l'accord collectif ou conventionnel de l'entreprise qui en décide). Certaines entreprises incluent le congé de maternité dans le calcul du taux, dans ce cas il devient tout à fait évident que les entreprises comprenant un nombre important de femmes entre 20 et 40 ans vont connaître un taux d'absentéisme plus élevé que celles qui ont moins, donc le fait de prendre compte ou non les congés de maternité n'est pas neutre.

- **Le dénominateur :** Exprime les heures théoriques travaillées, pour tous l'effectif de l'entreprise et pour une durée correspondant à l'horaire affiché, en excluant ou incluant les heures supplémentaires, tout dépend le règlement de l'entreprise. « Il y a moins de diversité de variables mais elles existent néanmoins, la durée du travail théorique dépend en effet de l'effectif de la période considéré multiplié par le travail théorique demandé à chaque individu. »⁹⁸

Remarque : On ne trouve pas dans la littérature une période de référence standard, cette durée est très variable d'une recherche à une autre. Mais la plus commode et la plus significative est le mois.

2.1.1.2. L'intérêt du taux d'absentéisme : Il s'agit de l'instrument de mesure le plus utilisé, parce que le plus significatif. Il est utile pour la surveillance de certaines situations, en tant que sonnette d'alarme, il évalue l'ampleur ou la gravité de l'absentéisme. Il permet aussi bien la comparaison des collectivités entre elles et avec les statistiques nationales que la comparaison dans le temps.

2.1.1.3. Les limites du taux d'absentéisme : Il est évident que le taux d'absentéisme permet d'identifier des problèmes d'absentéisme, mais il n'est pas une mesure idéale pour effectuer une analyse totale du phénomène car il agrège trop d'éléments.

L'exemple donné à ce sujet par Taylor et Pocok est très illustratif : les deux situations suivantes « une personne dans un groupe de dix est absente toute l'année » et « chaque jour de

⁹⁸ <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle-91122-absenteisme-le-taux-nest-pas-tout-1002108.php> (publié le 18/02/2014 consulté le 22/12/2015 à 23h.00)

Chapitre II : La gestion de l'absentéisme

l'année une personne différente est absente » produisent le même taux d'absentéisme égal à 10 %.⁹⁹ Donc il faut utiliser aussi d'autres indicateurs qui analysent finement le phénomène.

Dans le souci de standardiser la mesure du taux d'absentéisme, et pour faciliter la comparaison, Hill¹⁰⁰ a proposé un nouvel indice de mesure « taux de travail perdu », il se définit comme suit : $\text{Taux de travail perdu} = \frac{\text{heures non rémunérées}}{(\text{heures de travail rémunérées} + \text{heures non rémunérées})} \times 100$

Cependant, son utilisation reste limitée aux organisations qui disposent de données quotidiennes sur le paiement horaire des travailleurs; on ne peut l'utiliser dans les entreprises qui ont comme mode de rémunération le salaire global.

2.1.2. Durée et fréquence.

Dans la littérature consacrée à l'absentéisme, pour mesurer l'absentéisme, on distingue deux indicateurs fondamentaux (la durée et la fréquence) des absences. Ces derniers sont en effet couramment utilisés dans la littérature sur l'absentéisme. Ajoutons que chacun de ces indicateurs mesure des formes d'absences différentes. Ces deux indicateurs permettent de différencier l'absentéisme sur lequel le gestionnaire peut agir de celui sur lequel il n'a aucune prise.

2.1.2.1. La durée : Selon Steel¹⁰¹ « peut s'exprimer par la somme d'unité de temps », c'est-à-dire le nombre des jours où un travailleur s'absente pendant une période de référence. La durée des absences mesure les absences involontaires liées à la santé. Les absences peuvent donc être qualifiées de courte durée ou de longue durée. Cette qualification diffère d'une entreprise à une autre. Certaines entreprises peuvent qualifier une absence de longue durée si l'employé s'absente pour plus de sept jours consécutifs tandis que d'autres peuvent la qualifier de longue durée si l'individu s'absente pour plus de quatre jours consécutifs. Donc il n'existe pas de règle générale à cet égard.

⁹⁹ Chevalier (A), Goldberg (M) « *L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ?* », Sciences sociales et santé, Volume 10, n°3, 1992. P 51.

¹⁰⁰ Hill (J) « *The relationships between lost work time and duration of absence spells: Proposal for a payroll driven measure of absenteeism.* », Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50(7), 2008, 840-852.

¹⁰¹ Steel, (R.P) et Rentsch, (J.R) « *What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research.* », Human Resource Management Review, vol.13, 2003, 185-202.

2.1.2.2. La fréquence : « La fréquence des absences se définit comme le nombre d'absences qui surviennent à l'intérieur d'une période particulière, sans que ne soit considérée leur durée. »¹⁰² Autrement dit la fréquence de l'absentéisme correspond au nombre de fois qu'un travailleur s'absente pendant la période observée. Généralement cet indicateur mesure les absences volontaires liées à un manque de motivation au travail.

Tableau n° II-01 : Principales mesures d'absences

Au niveau de l'individu		Au niveau de groupe	
Composante			
« fréquence »	- Nombre d'arrêt de travail (pendant la période p*)	→	- Nombre moyen d'arrêts / travailleurs (pendant la période p*)
		→	- Nombre moyen d'arrêts / travailleurs arrêtés (pendant la période p*)
			- Pourcentage des travailleurs ayant au moins une fois arrêtés (pendant p*)
Composante			
« durée »	- Nombre de jours d'absence (pendant une période p*)	→	- Nombre moyen d'absences / travailleurs (pendant la période p*)
		→	- Nombre moyen d'absences / travailleurs arrêtés (pendant la période p*)
	- Durée moyenne de l'arrêt		- Durée moyenne de l'arrêt
	- Taux d'absentéisme individuel = total des durées d'absence d'un travailleur / total des durées normalement travaillées		- Taux d'absentéisme du groupe = total des durées d'absence de tout les travailleurs / total des durées normalement travaillées

Source : Chevalier Anne, Goldberg Marcel. L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé Sciences sociales et santé. Volume 10, n°3, 1992. P 51.

¹⁰² STEERS, (R.M). RHODES, (S.R) : *Managing employee absenteeism*, Op.cit.

Chapitre II : La gestion de l'absentéisme

- On résume, la fréquence contient :

• **Le taux de fréquence** indique le nombre d'arrêts ou d'absence par salarié.

- Et la durée comprend :

• **La durée moyenne par travailleur** : ou (le nombre de jours d'absence par travailleur) équivaut au nombre moyen de jours de travail pour lesquels un travailleur s'est déclaré absent pendant la période de référence.

• **La durée moyenne par absence** : indique le nombre de journées d'absence dans la période de référence de chaque arrêt ou absence de travail.

Par ailleurs, ces données ne sont pas une fin en soi, mais des indicateurs de climat social. La bonne compréhension de ce qui se joue derrière les données d'absentéisme repose sur une utilisation combinée des indicateurs quantitatifs avec des approches qualitatives. Donc la combinaison entre la durée des absences et la fréquence des absences permet de créer des nouveaux indicateurs qualitatifs¹⁰³. On va présenter les différentes modalités dans le tableau suivant :

Tableau n°II-02 : La combinaison entre fréquence et durée.

Durée	fréquence	forme	explication
longue	faible	Absentéisme médical	Involontaire (indicateur de santé) : révèle une fragilité des agents, avec de réels problèmes de santé
longue	élevé	Absentéisme cumulatif	
courte	élevé	Absentéisme attitudinal	Volontaires (un indicateur individuel de retrait, liée à des facteurs attitudinaux) : révèle davantage un problème d'ambiance ou de stress au travail ou de dégradation du climat social.
courte	faible	Absentéisme ponctuel	

Source : élaboré par nous-mêmes

¹⁰³ Bouville (G) *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?*, Op.cit, p 8

2.2. L'impact de l'absentéisme.

L'absentéisme est un problème persistant pour les entreprises. Il est le révélateur de dysfonctionnements divers affectant la capacité des salariés d'être présents au travail alors même que cette présence est requise.¹⁰⁴ Ainsi l'absentéisme est synonyme d'un manque à gagner pour l'entreprise et génère des coûts supplémentaires importants qui entraîne aussi à une perte d'image, ces coûts sont difficiles à évaluer car ils dépendent de nombreux facteurs (la politique de l'entreprise, la politique de rémunération, le mode de remplacement).

Pour mieux illustrer la relation coûts/absentéisme, il est possible de calculer le coût de 1% d'absentéisme à partir du ratio suivant :

$$\frac{\text{Coût de l'absentéisme/masse salariale}}{\text{Taux d'absentéisme}}$$

2.2.1. Les coûts d'absentéisme.

L'absentéisme est un coût pour les entreprises, un fardeau pour les salariés, un casse-tête pour les managers, une énigme pour tous.¹⁰⁵

2.2.1.1. Au niveau de l'individu : L'absentéisme comporte aussi des incidences pour les salariés. D'une part il peut conduire à une perte de salaire pour le travailleur, d'autre part dans un travail devenu de plus en plus interdépendant, l'absence des uns devient le fardeau des autres, par exemple lorsqu'un travailleur s'absente, il faut répartir la charge de travail sur les employés présents. Cela peut se traduire par le surcroît de travail pour les employés présents et provoque un sentiment d'injustice ou d'iniquité.

2.2.1.2. Au niveau de la société : L'absence au travail pose un problème social, il entraîne à la perte de la contribution économique pour le pays, et la perte de contribution financière vis-à-vis des personnes à charge en cas de perte de revenu.

2.2.1.3. Au niveau de l'employeur : Le coût moyen pour l'entreprise d'un salarié absent représente plus de deux fois ce qu'aurait coûté à l'entreprise la présence du salarié. Ainsi les absences planifiées ou prévues comme les congés annuels semblent ne pas avoir un impact réel sur la santé économique de l'organisation. En revanche, les absences imprévues

¹⁰⁴ Thierry Rousseau « Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence », Op.cit.

¹⁰⁵ Idem.

Chapitre II : La gestion de l'absentéisme

occasionneraient des pertes monétaires importantes pour l'entreprise. En effet, l'absentéisme pénalise directement ou indirectement l'employeur.

- **Coûts directs (les coûts de régulation) :** Indiquent les stratégies menées pour pallier les effets néfastes des absences, qui engendrent des coûts supplémentaires comme :

- La rémunération des salariés absents.
- Le coût des heures supplémentaires et les primes versées aux salariés présents.
- le recours à des CDD.

- **Coûts indirects (les coûts de perturbation) :** Il ne faut pas négliger les coûts indirects de l'absentéisme qui consiste à :

- La baisse de la productivité à cause d'un manque de moyens humains, aussi due au fait que les autres travailleurs sont moins expérimentés ou fatigués, cela engendre des baisses des profits.

- Le report de tâche de l'agent absent qui entraîne une détérioration du climat social et la démotivation des collègues qui voient la charge de travail augmenter à cause de l'absence de leurs collègues.

- Les retards dans le rendu des dossiers

- La perte de la clientèle en raison des services ou des produits de moindre qualité, et d'allongement des délais.

Si le coût direct de l'absentéisme est facilement mesurable, son coût indirect est par nature plus complexe à estimer. Néanmoins, des études tentent de le calculer : Denis Monneuse¹⁰⁶, explique que les coûts indirects sont plus élevés que les coûts directs, il estime qu'ils sont 2 à 4 fois plus élevés que les coûts directs en fonction du statut du salarié. Aussi en fonction de la politique de remplacement : le coût est moins élevé quand les absents sont peu remplacés. Il dépend aussi de l'interdépendance des tâches, une absence dans une chaîne de production n'a pas les mêmes répercussions qu'au sein d'un service administratif.

¹⁰⁶ Denis Monneuse « *L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action* », Op.cit.

Section3 : Les solutions possibles.

Dans la littérature sur les politiques de réduction de l'absentéisme, Il n'existe pas de solution miracle, mais il y a des actions à même de réduire l'absentéisme, elles sont extrêmement nombreuses et variées. Il s'agit de deux axes: l'axe réactif, l'axe préventif.¹⁰⁷

La politique réactive vise à agir sur les comportements et englobe les pratiques de sanction et de contrôle des absences mais aussi l'octroi de primes d'assiduité.

La politique préventive cherche à influencer sur les déterminants individuels et organisationnels de l'absentéisme.

3.1. La politique réactive.

Le premier geste des managers est la politique de la carotte et du bâton. Dans cette perspective, les managers privilégient certaines actions à court terme :

3.1.1. les pratiques de contrôle.

Les contrôles administratifs ou médicaux est le premier réflexe du manager. Les contrôles administratifs cherchent à vérifier que le salarié en arrêt-maladie est réellement chez lui. Les contrôles médicaux visent à vérifier que le salarié est réellement malade le jour où il est examiné par le médecin contrôleur. Cette action est lancée soit d'une façon systématique c'est-à-dire ; contrôler toutes les absences, soit de façon ciblée sur les salariés pour lesquels on a des doutes quant à la réalité de leur maladie, et cherche à traquer les malades imaginaires parmi les absents.

Afin que les salariés ne soient pas surpris de pouvoir être contrôlés, il est nécessaire de communiquer en amont sur les motivations de cette politique.

Malgré l'importance de ces pratique, mais ils représentent, tout d'abord, un coût non négligeable pour l'entreprise. Ensuite, ils peuvent donner aux salariés le sentiment de manque de confiance de la part de l'entreprise. Autrement dit, les contrôles administratifs et médicaux peuvent entraîner une dégradation du climat social au sein de l'entreprise. La logique

¹⁰⁷ Nicholson (N), Martocchio (J.J) : « The management of absence: What do we know? What can we do? » *Handbook of Human Resources Management*, 1995, p.597-614, Oxford, Blackwell.

Chapitre II : La gestion de l'absentéisme

disciplinaire, c'est-à-dire le bâton sans la carotte, produite cependant des effets limités à plus long terme.

3.1.2. Les pratiques de sanction.

La mise en place des pratiques de sanction est un moyen de faire baisser le taux d'absentéisme à court terme. Cette action vise à lutter contre les absences injustifiées et les retards, ainsi que de préserver l'équité entre les salariés régulièrement absents et ceux plus assidus.¹⁰⁸

Il faut, avant tout, clarifier les règles et sensibiliser les salariés aux conséquences de leur comportement, ensuite appliquer les sanctions suivant une gradation : un avertissement oral, un avertissement formel, un blâme, le licenciement. Il existe d'autres types de sanctions fondées sur la diminution du droit des salariés en cas d'absence maladie (augmentation du délai de carence, suppression de la subrogation des indemnités journalières de sécurité sociale)

3.1.3. Les primes d'assiduité.

Prime « d'assiduité », de « présentéisme » ou simplement « complément d'indemnité ». Les mots se cherchent mais la volonté des employeurs reste la même : faire baisser le taux d'absentéisme du personnel en instaurant une prime dans le régime indemnitaire pour récompenser « la présence effective au travail ». ¹⁰⁹ Autrement dit, cette action vise à récompenser les salariés plus assidus et d'encourager les autres à les imiter.

Une prime ou une récompense est versée à l'ensemble des salariés suivant leur nombre de jours d'absence sur une période donnée (une année, un trimestre, etc.).

Mais ce type d'actions peut engendrer des coûts supplémentaires pour l'organisation, et peut créer un sentiment d'injustice et de discrimination chez les salariés en congés maladie longue durée.

¹⁰⁸ Denis Monneuse, Op.cit.p133

¹⁰⁹ <http://www.lagazettedescommunes.com/416678/les-primess-assiduite-sont-elles-vraiment-efficaces/> (publié_le_30/10/2015, consulté le 09/04/2016 à 23:15)

3.2. La politique préventive.

Les actions préventives nécessitent en amont une analyse approfondie des causes de l'absentéisme et ont pour objectif de lutter contre l'absentéisme à sa source. Cette politique vise à modifier les facteurs individuels et organisationnels de l'absentéisme à long terme. Dans cette politique les managers cherchent à améliorer la santé des salariés par des programmes individuels d'une part, et à agir sur les déterminants organisationnels de l'absentéisme d'autre part.

3.2.1. La prévention individuelle.

Les actions liées à l'approche médicale de l'absentéisme consistent essentiellement à jouer sur la prévention, à travers une politique de santé ambitieuse. Par exemple, la vaccination contre la grippe proposée gratuitement aux salariés. Cette maladie est, en effet, à l'origine de deux à douze millions de jours d'arrêt par an en France.¹¹⁰

On trouve aussi les « contre visites médicales », l'action la plus connue en matière de prévention de l'absentéisme. Certaines entreprises développent aussi des programmes individuels d'amélioration de la santé des salariés : exercices physiques sur le lieu de travail, informations et conseils sur les moyens de se maintenir en bonne santé, groupe de discussion et d'information pour les fumeurs, session d'apprentissage de la gestion du stress.

Elle peut aussi encourager, par exemple, l'arrêt du tabagisme, la pratique du sport, la prise de repas équilibrés, etc. Certaines entreprises organisent des réunions régulières pour se pencher sur le cas des absents de longue durée et assurer leur réintégration à leur poste de travail.

Il est difficile de mesurer l'impact direct de ces actions sur l'absentéisme maladie, dans la mesure où elles produisent généralement des effets à long terme, et du fait qu'il existe des individus malhonnêtes.

3.2.2. La prévention organisationnelle.

Le comportement d'un individu et son caractère ne sont pas des données constantes, elles dépendent de l'environnement de travail, aux événements, à l'équipe, au type de

¹¹⁰ Denis Monneuse, Op.cit.p128

leadership et même aux événements sociaux. Cette approche offre de multiples pistes d'action, liée à l'organisation de travail, aux conditions de travail, aux relations sociales, et au management.

3.2.2.1. Les actions relatives à l'organisation du travail : Il s'agit de mettre en place des actions pour modifier l'organisation du travail en vue d'améliorer le bien-être des salariés au sein de l'entreprise et les responsabiliser.

D'abord il consiste à mettre l'accent sur l'enrichissement des tâches et la polyvalence des salariés. Proposer aux salariés des travaux plus variés et plus intéressants est un moyen d'augmenter leur rétribution non financière pour renforcer leur motivation et leur implication.

Ensuite, l'aménagement des horaires de travail est le deuxième point-clé de l'organisation pour réduire les absences, c'est-à-dire Proposer des horaires de travail correspondant mieux aux contraintes des salariés permettra de renforcer leur implication au travail, les horaires flexibles apportent souvent une solution peu coûteuse: ils permettent aux salariés qui ont des contraintes familiales, sportives ou associatives de réaliser l'adéquation entre les temps de vie privée et professionnelle. Aussi la création d'une crèche d'entreprise permet de concilier vie professionnelle et vie privée.

3.2.2.2. Les actions relatives aux relations sociales : Il consiste à recréer des collectifs de travail selon les choix des employés, afin d'éviter l'isolement que certains peuvent rencontrer et accroître le sentiment d'appartenance à une équipe et les liens de solidarité sont fondamentaux : « si je sais que je pénalise mon équipe en étant absent, je ferai tout pour ne pas l'être ».

Certaines entreprises créent des espaces de convivialité pour inciter les salariés à échanger entre eux lors des pause-café et réduire le sentiment de solitude.

3.2.2.3. Les actions relatives aux conditions de travail : Il s'agit travailler sur l'ergonomie des postes de travail, utiliser l'entretien annuel pour évoquer les conditions de travail avec le salarié, réalisation d'audits sécurité et développement de formations pour réduire les accidents du travail, etc.

3.2.2.4. Les actions relatives au management : Cela nécessite des efforts combinés entre les Ressources Humaines, les managers et les professions de santé, soutenus par une bonne information. Le succès dépendra des modalités de la politique

Chapitre II : La gestion de l'absentéisme

d'absentéisme et de la communication auprès du personnel. Dans ce cadre il s'agit de former les employés à travailler en toute sécurité et à être plus productifs, mise en place de contrats d'objectifs, sensibiliser en amont les délégués du personnel, aussi Il faut leur communiquer régulièrement les chiffres de l'absentéisme de leur équipe.

Il existe aussi une action plus classique consistées à demander aux managers d'effectuer un entretien de retour (aussi appelé entretien de ré accueil) avec les salariés revenant d'un arrêt de travail, en particulier d'un arrêt-maladie, afin de :

- S'assurer que ce dernier va mieux
- Informer le salarié de ce qui s'est passé durant son absence : réunion d'équipes manquée, événement particulier, etc.
- Indiquer l'impact de l'absence sur l'organisation du travail.
- Rappeler les consignes à respecter en cas d'absence le cas échéant.
- Interroger le salarié sur un lien possible entre son absence et son environnement de travail.
- Lui proposer des solutions.

Certaines entreprises travaillent aussi sur les perspectives de carrière à offrir à leurs salariés, en modifiant leur grille de classification ou en créant des passerelles entre différents métiers autour du parcours de professionnalisation.¹¹¹

3.2.3. La prévention des risques attitudinaux.

L'absence est souvent une façon pour un travailleur et pour son corps de dire : « j'ai mal à mon travail ». Donc il est nécessaire de mettre en place d'une réelle qualité de travail pour réduire les arrêts de travail. A cet effet, il est nécessaire de mettre en place de baromètres sociaux, d'enquêtes d'opinion et de diagnostics sociaux pour cerner les points d'insatisfaction du corps social afin de jouer sur la satisfaction au travail, et cela permet l'adhésion au projet de la collectivité.

Enfin, il est difficile de donner des conseils génériques, c'est à chaque entreprise de s'y atteler, en fonction du profil de ses salariés et de son secteur d'activité. Aussi plus les

¹¹¹ Denis Monneuse, Op.cit.p141

Chapitre II : La gestion de l'absentéisme

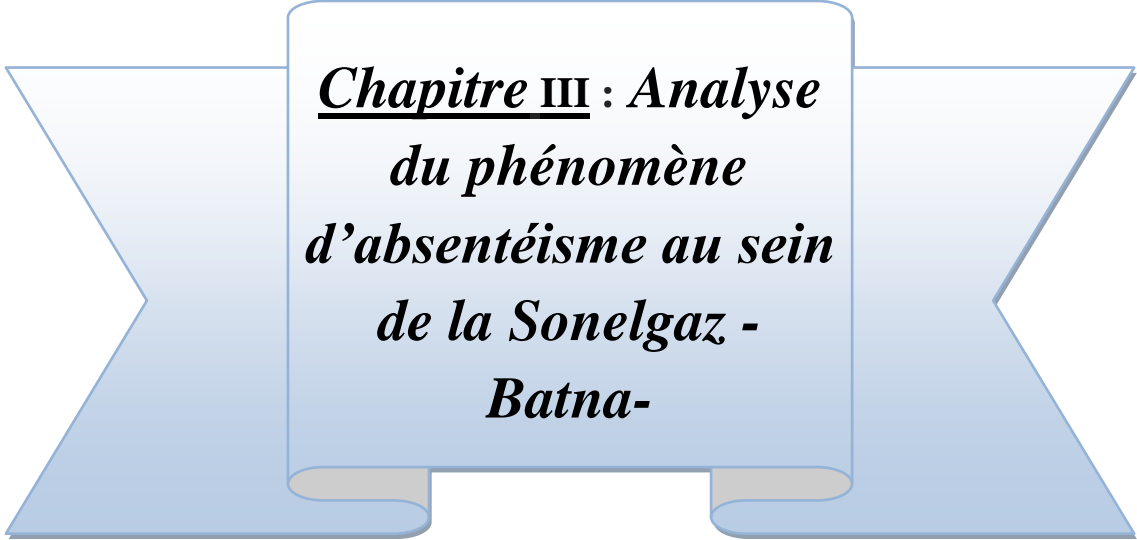
causes de l'absentéisme sont culturelles, plus longue sera la démarche. C'est le cas des cultures d'entreprise déviante.

Conclusion :

L'absentéisme a une incidence claire sur la productivité globale. D'ailleurs, il est l'antithèse même de la productivité, puisque celle-ci est nulle pendant une période d'absence, donc il est important de gérer ce phénomène.

Mais selon Yannick Jarlaud « l'un des « pièges » dans le traitement de l'absentéisme est souvent de vouloir aller trop vite en passant d'un état des lieux uniquement chiffré à des actions correctives mécaniques connues ». ¹¹² A cet effet, il est important d'analyser les indicateurs de l'absentéisme pour déterminer l'ampleur ou la gravité de l'absentéisme, afin de mettre en œuvre des actions correctives efficaces.

¹¹² Gennevilliers, « 5e Baromètre **ALMA CG** sur l'Absentéisme », ANACT, 05/09/2013, P6.



**Chapitre III : Analyse
du phénomène
d'absentéisme au sein
de la Sonelgaz -
Batna-**

Introduction :

Dans ce chapitre, on va présenter l'organisme d'accueil « la Société Nationale de l'Electricité et du GAZ : Sonelgaz », l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie, ses missions, ses filiales.

Ensuite nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée pour tester les hypothèses formulées.

Enfin on va interpréter et analyser les résultats de l'enquête qui apportent des éléments de réponse aux questions posées dans la problématique.

Section1 : Présentation de la Sonelgaz.

Section2 : La méthodologie de recherche.

Section3 : Analyse et interprétation des résultats.

Section 1 : Présentation de la Sonelgaz.

Sonelgaz : Société Nationale de l'Electricité et du GAZ.

1.1. Présentation générale du Groupe Sonelgaz.

Le Groupe Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Le siège social se situe à fixé à Alger et peut être transféré en tout autre lieu du territoire national.

Elle dispose d'un capital social de 09 Milliards de DA et elle est chargée: la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger ainsi que le transport la distribution et la commercialisation du gaz pour les besoins du marché national.

Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 99 % et le taux de pénétration du gaz naturel à 52,8%.¹¹³

1.1.1. Historique de SONELGAZ.¹¹⁴

En 1947, l'établissement EGA « Electricité et Gaz d'Algérie » a été créé et issu des lois françaises de nationalisation, et auquel est confié le monopole de la production, du transport de la distribution de l'importation et de l'exportation de l'électricité et du gaz.

Tableau n°III-01 : Historique de SONELGAZ.

La période	Historique
Au début du 20^e siècle	Les débuts de l'électricité en Algérie : Par décret du 16 août 1947, 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA « électricité et gaz d'Algérie ». Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.
1962-1969	Soutenir le développement économique et social de l'Algérie : Après l'indépendance, EGA est pris en charge par l'état algérien, en quelques années grâce à un formidable effort de formation, l'encadrement et le personnel algérien assurent effectivement le fonctionnement de l'établissement.

¹¹³ www.sonelgaz.dz (publié en 2014, consulté le 10/04/2016)

¹¹⁴ www.sonelgaz.dz (consulté le 16/04/2016)

1969	Création de Sonelgaz : EGA devient SONELGAZ, devient société nationale de l'électricité et du gaz, à ce moment Sonelgaz était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait 700 000 clients.
1977	Plan National d'Electrification : Son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.
1983	Première restructuration : Sonelgaz s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq (05) entreprises travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication.
1991	Un nouveau statut pour Sonelgaz : La Sonelgaz devient un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.
2002	La transformation en SPA : L'établissement devient une Société par action (SPA). Cette promotion donne SONELGAZ la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.
2004-2006	Le groupe SONELGAZ_ L'expansion... le processus de transformation de Sonelgaz a commencé en 2004 avec la création de trois sociétés « métiers » : SPE, pour la production de l'électricité, GRTE pour le transport de l'électricité et GRTG pour le transport du gaz.
2006	cinq (05) autres sociétés sont créées Le processus s'est poursuivi en 2006 avec l'émergence, dès le 1 ^{er} janvier, de quatre sociétés de distribution de l'électricité et du gaz (SDA, SDC, SDE et SDO) et d'une société de gestion du système électrique national (OS). A la même période, les entreprises « Travaux » (KAHRIF, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB, KAHRAKIB) ont été rattachées au Groupe Sonelgaz sur décision des pouvoirs publics, pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques.
2007-2009	Parachèvement de la restructuration : Le renouveau La création au 1 ^{er} janvier 2009 des sociétés d'engineering CEEG, des systèmes d'information ELIT et de la gestion immobilière SOPIEG ainsi que l'intégration de la société Rouiba Eclairage marque le parachèvement de la transformation de Sonelgaz en une holding de sociétés. Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère / filiales) constitué de trente- trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

2011	Amendement des statuts de Sonelgaz les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 – 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.
2014	L'exercice 2014 a été consacré par le Groupe Sonelgaz à la réalisation des plans de développement des infrastructures énergétiques notamment ceux relatifs aux plans d'urgences, initiés dans le but de satisfaire la demande énergétique et améliorer le service public et à la mise en œuvre effective de sa stratégie de développement de la production nationale et de l'intégration de l'outil de production local pour la satisfaction des besoins en équipements énergétiques.
2015	Sonelgaz et General Electric ont créé une nouvelle société en partenariat, dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines) qui a pour mission de réaliser un projet stratégique relatif à la construction d'un complexe industriel de fabrication, en Algérie, de turbines à vapeur, turbines à gaz, alternateurs et systèmes de contrôle commande.

Source : élaboré par nous-mêmes.

1.1.2. Les missions de Sonelgaz.

- Assurer La production le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- le transport et la distribution du gaz pour le besoin du marché national.
- La commercialisation du gaz, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- La réalisation des programmes annuels et pluriannuels d'investissements, dans le domaine de la production de l'électricité et du développement des réseaux publics d'électricité et de gaz.
- réaliser seule ou en partenariat, les activités de négoce d'énergie électrique à l'étranger, et exercer les opérations d'exportation de l'électricité.
- Développer les énergies renouvelables, par le biais de filiales ou de participations.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries éclectiques et gazières en Algérie et hors Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

1.1.3. les filiales de Sonelgaz.

Selon les données de 2014, Sonelgaz est composé de 40 filiales et 7 sociétés en participation.¹¹⁵

¹¹⁵ <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=4> (consulté le 19/04/2016)

1.2. Présentation de la direction de la distribution de Batna.

La SDE couvre, par des directions de distribution, les régions de : (Bejaia, Jijel, Skikda Annaba, Ettarf, Guelma, Mila, Sétit, Bord Bou Aréridj, Msila, Batna Oum El Bouaghi, Constantine, Souk Ehrass, Tebessa et Khenchela), elle gère la distribution d'électricité et de gaz dans l'est de l'Algérie.

1.2.1. L'organisation de la direction de distribution de Batna.

La Direction de Distribution d'électricité et gaz de Batna est une succursale gérée par la société de distribution d'électricité et gaz d'EST « **SDE** » qui se situe à Constantine qui est une filiale de **SONELGAZ**, c'est une société commerciale, a toutes les parts du marché (monopole) avec un capital sociale de 24 milliards de dinars alimente en énergie électrique (haute et moyenne tension) et gazière (haute et moyenne pression) les clients qui résident sur son territoire.

La direction de distribution de Batna regroupe 10 agences commerciales à travers le territoire de wilaya, pour le confort des clients, et pour assurer le dépannage et la petite intervention, on compte (Agence Ain Touta, Agence Arris, Agence Barika, Agence Batna, Agence Batna3, Agence Bouakal, Agence El Maader, Agence Merouana, Agence Ngaous, Agence Tazoult).

Elle couvre aussi les districts Electricité et Gaz suivantes (Ain Touta, Arris, Barika, Batna, Mrouana, Ngaous, El Maadar), et autres structures.

1.2.2. Présentation des divisions de la direction de distribution de Batna.

La structure de la direction de distribution de Batna est une structure fonctionnelle, dont les principales fonctions se présentent comme suit : (voire l'annexe n°2)

1.2.2.1. Le directeur de la distribution : le superviseur et le responsable de la direction, et le représentant de tous les services de la direction au niveau de la wilaya, il a pour objectifs de développer et de chapeauter l'activité de la direction, veiller à l'application du règlement intérieur de l'entreprise et coordonner entre les divisions.

1.2.2.2. Service juridique : son activité consiste à assurer la cohérence de la démarche juridique et de mettre à disposition les éléments juridiques (notes, procédures, conventions, etc.) nécessaires à l'accomplissement des missions de la direction. Il élabore la

norme juridique de l'agence, produit des études juridiques, et représente la direction devant les organismes juridiques.

1.2.2.3. Attaché communication.

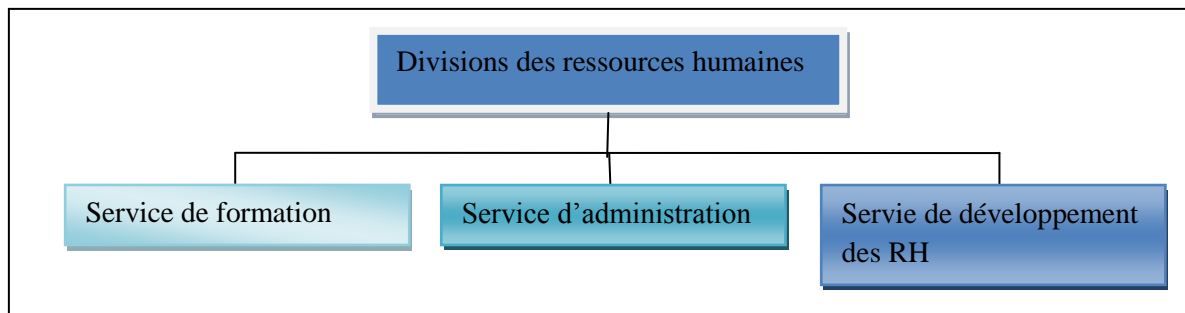
- Le chargé de la communication interne fait circuler, de manière fluide, l'information dans l'entreprise, de la direction vers les salariés, des salariés vers la direction, et entre les services.

- Le chargé de la communication externe entretenait des relations étroites avec les médias.

1.2.2.4. Division relations commerciales : cette structure est très importante dans la direction de distribution à cause de son caractère commercial qui s'entend bien avec la première mission de la DD et qui est la commercialisation de l'énergie électrique et gazière. Elle se compose de deux services : service technico-commercial et service clientèle.

1.2.2.5. Division ressources humaines :

Figure n°III-02 : division des ressources humaines



Source : Document interne de la direction de distribution de Batna.

La division des ressources Humaines est chargée de la mise en œuvre de la politique générale des ressources humaines : formation, recrutement, promotion et mutation, elle assure la gestion du personnel par ses 3 services

- **Service de formation.**

- Fournir aux gestionnaires les analyses et les informations nécessaires à une maîtrise de la GRH et leur traduction en plan de personnel et formation.
- Mettre en œuvre le plan de formation et suivre sa réalisation aux plans quantitatifs et qualitatifs.
- Evaluer l'impact de la formation au niveau de l'unité.
- Organiser et suivre la réalisation des actions de formation en milieu de travail.

- **Service de développement des RH.**
 - Assurer et suivre les statistiques mensuels et annuels des ressources humaines et formaliser les tableaux de bord théoriques.
 - Aider les gestionnaires à définir les besoins de formation.
 - Suivre la structure organisationnelle des ressources humaines.
 - Mettre en œuvre des plans de promotion pour encourager les RH.
- **Service d'administration.**
 - Veiller à l'établissement de la paie du personnel.
 - Assurer et élaborer les décisions de gestion de carrière (le recrutement, la mise en retraite...etc.)
 - Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application de la gestion du personnel.
 - La gestion des absences.

1.3. présentation du domaine de l'enquête.

Afin de réaliser le cas pratique, d'abord nous allons présenter l'effectif total de la direction par (sexe, âge, ancienneté, catégorie socioprofessionnelle), ensuite, on va identifier le type d'absentéisme qui domine dans la direction, enfin, nous allons calculer les trois indicateurs de l'absentéisme en utilisant le programme EXCEL pour analyser les données fournies par la direction pendant le mois de février 2016.

1.3.1. La répartition de l'effectif.

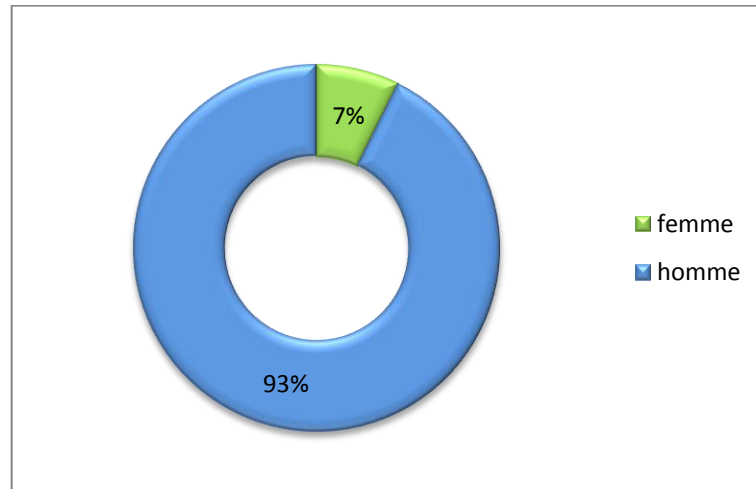
1.3.1.1. Effectifs par sexe.

Tableau n°III-03 : effectif par sexe

sexe	femme	homme
effectifs	63	800
Pourcentage	7.3%	92.7%

Source : Document interne de la direction de distribution de Batna.

Figure n°III-03 : effectifs par sexe



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire : Un taux d'effectif féminin très faible égale à 7.3% à comparer avec le total des effectifs actifs de la DD. Ces chiffres renvoient au facteur que constitue la domination des effectifs en personnel masculin, situation qui est justifiée par la nature de l'activité de l'entreprise.

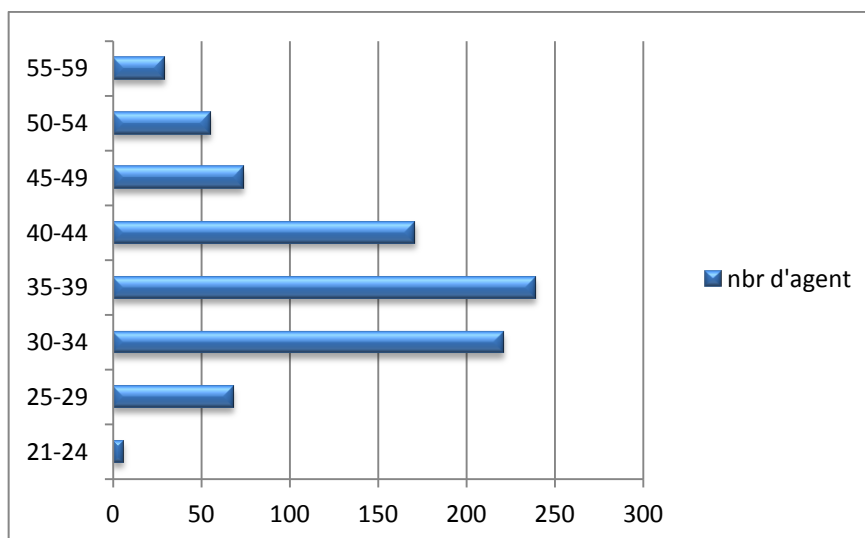
1.3.1.2.Effectifs par âge.

Tableau n°III-04 : Effectifs par âge.

	21-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59
Nbr agent	6	68	221	239	171	74	55	29

Source : Document interne de la direction de distribution de Batna.

Figure n°III-04 : Effectifs par âge.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire : La pyramide en forme de poire écrasée, puisqu'il existe une très forte concentration chez la tranche de moins de 39ans, si cela peut être perçu comme un élément de dynamisme et de créativité au sein de l'organisation, à terme, la compétition pour accéder aux postes à responsabilités risque de s'avérer âpre. Ainsi que cela traduit par un grand besoin en formation et en perfectionnement.

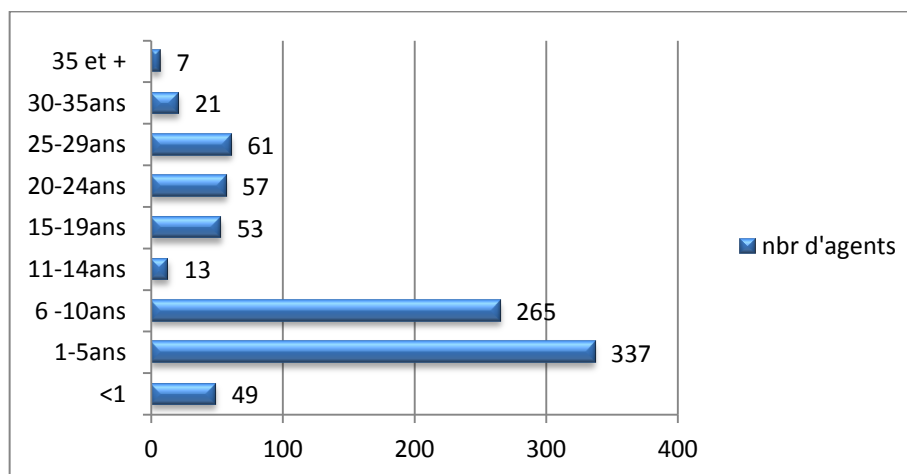
1.3.1.3.Effectifs par ancienneté.

Tableau n°III-05 : Effectifs par ancienneté.

	<1	1- 5	6- 10	11- 14	15- 19	20- 24	25- 29	30-35	35 et +
Nbr d'agent	49	337	265	13	53	57	61	21	7

Source : Document interne de la direction de distribution de Batna.

Figure n°III-05 : Pyramide de l'ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire : La main d'œuvre inexpérimentée représente une large tranche des effectifs, on remarque qu'il existe 337 parmi 863 travailleurs ont entre 1 et 5 ans d'ancienneté.

Néanmoins, l'ancienneté de l'ensemble du personnel est relativement corrélée avec l'âge des salariés. Cet indicateur nous laisse supposer une stabilité élevée du personnel. Cette stabilité nous semble positive dans la mesure où les « anciens » jouent souvent un rôle important dans la transmission des expériences professionnelles et du savoir-faire. Mais elle implique aussi qu'une part importante du personnel est ancrée dans une routine qui ne doit pas faciliter la réception des innovations relatives à l'organisation du travail.

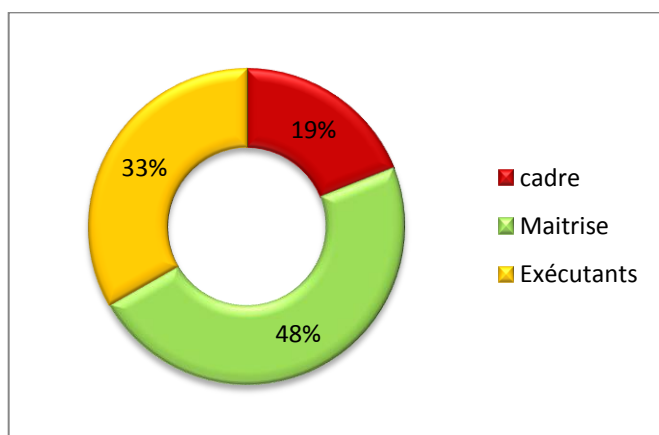
1.3.1.4. Effectifs par catégorie socioprofessionnel.

Tableau n°III-06 : Effectifs par catégorie socioprofessionnel.

G.S.P	Homme	femme	total
cadre	134	30	164
Maitrise	384	28	412
Exécutants	282	5	287

Source : Document interne de la direction de distribution de Batna.

Figure n°III-06 : Effectifs par catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire : Le graphique fait ressortir un pourcentage élevé de la deuxième catégorie du tableau celle d'agent de maitrise, ils représentent 48% de l'effectif total. Les autres catégories étant de 33% (exécutants) et de 19% (cadres), cela est justifié par la nature d'activité exercée au sein de l'organisation.

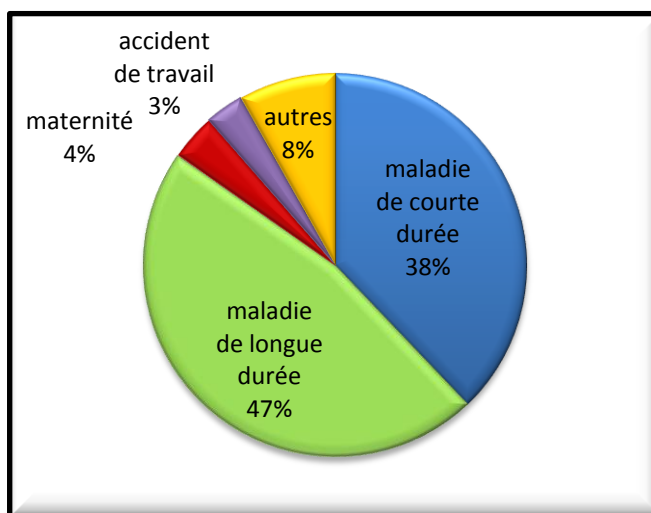
1.3.2. La nature de l'absentéisme.

Tableau n°III-07: Absentéisme et heures supplémentaires (par heure).

Eff	Nbr d'arrêts	Heures théoriques	Maladie (A)		Mater (B)	Accd.Trv (C)	autres	Total Abs (A+B+C+D)	Heures sup
			50%	100%					
863	905	146664	1744	2155	179	150	376	4605	1178

Source : Document interne de la direction de distribution de Batna.

La première étape consiste à analyser et traiter les données chiffrées disponibles, afin d'identifier les principales causes d'absentéisme au sein de la Sonelgaz. Voici un graphique nous illustrant les différents motifs d'absences :

Figure n°III-07: Les principales causes de l'absentéisme.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire : Nous pouvons donc constater que la maladie reste la cause la plus importante de l'absentéisme avec un taux de 38 % pour les maladies de courte durée et 47% pour les maladies de longue durée, suivi par les autres raisons qui représentent 8%, et 4% de congé de maternité et enfin 3% d'accidents de travail, ce qui traduit des bonnes conditions de travail.

1.3.3. Principales mesures d'absence : Le calcul des indicateurs au sein de la direction se fait de la manière suivante :

Tableau n°III-08: Les absences inclus et exclus du calcul.

Absences inclus dans le calcul « Tout ce qui n'est pas payés (sans solde) »	Absences exclus du calcul « Tout ce qu'est payés »
Les arrêts de maladie de courte durée	Les arrêts de maladie de longue durée
Les accidents de travail et de trajet	Vacances
Les retards et les absences non justifiées.	Congés hebdomadaires
Les absences pour maladies professionnelles	Absences utiles : formation
Congés de maternité	Les congés annuels
Certaines absences autorisées : congés sans solde acceptés par l'employeur, événements familiaux	

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre III: analyse du phénomène d'absentéisme au sein de la Sonelgaz –Batna-

- Après l'application des formules du (taux, fréquence et durée) de l'absentéisme on est arrivé a ces résultats :

Tableau n°III-09: Les indicateurs de l'absentéisme au sein de la Sonelgaz en 2015

Les indicateurs de l'absentéisme		Les résultats	Commentaires
Taux de l'absentéisme = Total des absences/ (heures théorique + heures supplémentaires)		3.11%	Ce taux montre le pourcentage du temps perdu pendant le mois de février 2016.
la fréquence: Nombre moyen d'arrêt par travailleur = nombre d'arrêts / l'effectif		1,04 arrêt	Cet indice signifie que chaque salarié s'est absenté 1,04 fois durant la même période.
La durée	La durée moyenne par absence	5,08 heures	Cet indice signifie que la durée moyenne de chaque absence est de 5,08 heures
	La durée moyenne par travailleur	5,34 heures	Cet indice signifie que chaque travailleur s'est absenté 5,34 heures par chaque arrêt.

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire : D'après ce tableau on constate que durant le mois de février 2016 chaque travailleur s'est absenté une fois et chaque absence dure plus de 5 heures.

Section 2 : La méthodologie de recherche.

L'enquête est l'une des stratégies les plus sollicitées dans les sciences sociales. En général, l'enquête qui est une quête d'informations réalisées par interrogation systématique de sujets d'une population déterminée favorise l'utilisation du questionnaire, du sondage et de l'entretien. Cette stratégie permet de connaître des ensembles statistiques, de quantifier et comparer une information donnée.

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction de distribution de Sonelgaz, à Batna, pendant trois mois. Cette étude a pour but de compléter notre travail de recherche qui nous permettra d'obtenir plus d'informations concernant les facteurs qui influencent le phénomène d'absentéisme au sein de SONELGAZ, nous avons jugé nécessaire de réaliser une enquête par questionnaire en direction des travailleurs de la compagnie pour tester notre modèle de recherche. Dans la présente section, nous allons présenter la méthodologie de l'enquête.

Pour toute étude quantitative, une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur.

Elle repose sur :

- La définition du problème à résoudre (l'objectif de l'enquête),
- Définition de l'échantillon,
- L'élaboration du questionnaire,
- Déroulement de l'enquête à un temps donné : terrain,
- Dépouillement et analyse des questionnaires,
- Suggestions et recommandations.

2.1. La préparation de l'enquête.**2.1.1. La définition du problème à résoudre.**

Notre problématique est d'analyser et expliquer le phénomène d'absentéisme au sein de la direction de distribution de Sonelgaz à Batna.

2.1.2. L'objectif de l'enquête.

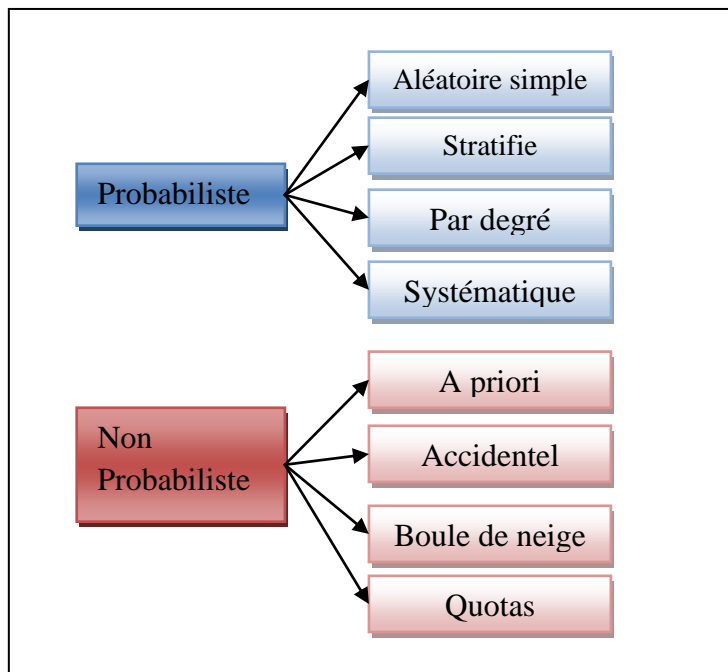
À travers notre enquête, nous avons tenté de réaliser un objectif précis consistant essentiellement à déterminer les facteurs de l'absentéisme au sein de la direction, et à vérifier nos hypothèses concernant les points suivants :

- L'impact des facteurs individuels sur l'absentéisme
- L'impact des facteurs organisationnels sur l'absentéisme
- L'impact des facteurs attitudinaux sur l'absentéisme

2.1.3. Définition de l'échantillon.

- L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »¹¹⁶

Figure n°III-08 : Les méthodes de l'échantillonnage



Source : élaboré par nous-mêmes

2.1.3.1. L'échantillon choisi : Nous avons adopté la pratique de l'échantillon probabiliste, donc, le choix de l'échantillon a été totalement aléatoire.

2.1.3.2. La taille de l'échantillon : La taille de notre échantillon est de 100 unités diversifiées par plusieurs services, le nombre de questionnaires distribués au niveau, mais nous n'avons réceptionné que 88 réponses.

¹¹⁶ BERTRAND (J.P) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994, P.129

2.2. Le questionnaire.

« Le questionnaire est l'instrument de base de l'enquête sociologique. Il est construit à partir des buts de recherche que l'on s'est fixés, il doit comporter l'ensemble des variables qui permettront au chercheur d'obtenir les informations qui lui seront nécessaires pour bâtir son analyse. »¹¹⁷ Autrement dit, le questionnaire est un ensemble de questions organisées par thème en relation avec le sujet de l'étude, dont ces questions doivent porter une réponse à la problématique posée.

2.2.1. Elaboration d'un questionnaire.

Lors de la rédaction du questionnaire, certains points doivent être considérés avec attention :

- Le vocabulaire employé doit être compréhensible par toutes les personnes de la population cible ;
- Les questions doivent répondre à chaque information recherchée ;
- Choisir les mots-clés ;
- Un questionnaire ne doit pas être considéré comme une juxtaposition de questions indépendantes, il doit être construit comme un entretien et planifié comme un tout.
- Les questions doivent être simples, claires, et faciles à comprendre, aussi elles doivent se suivre dans un ordre logique ;
- Tester le questionnaire aux prés d'un échantillon réduit,
- Corriger le questionnaire ;

2.2.1.1. Les types de questions.

2.2.1.2. Questions ouvertes : L'interviewé répond librement à la question grâce à un champ libre.

2.2.1.3. Questions fermées : Les réponses doivent obligatoirement être choisies parmi celles proposées dans le questionnaire.

2.2.1.4. Questions semi-ouvertes : Des réponses sont proposées, mais le répondant a la possibilité de répondre via un champ libre.

¹¹⁷ Albert, (D) « enquête et sondage » Cours de recherche commerciale, Le journal de classe du lundi soir - A2008

2.2.2. Thèmes de questions.

Notre questionnaire comporte (46) questions, dont :

- (14) Questions signalétiques concernant les caractéristiques personnelles des répondants.

- (20) Questions concernant les facteurs organisationnels répartis en quatre (04) parties :

- L'organisation de travail : comportent (02) questions,
- Les conditions de travail : comportent (07) questions,
- Les relations sociales : comportent (04) questions,
- Les ressources de l'emploi : comportent (03) questions,
- Les processus de GRH : comportent (04) questions,

- (12) Questions concernant les facteurs attitudeux dont :

- La motivation : comporte (03) questions
- La satisfaction : comporte (04) questions
- L'implication : comporte (04) questions

- (01) Une question synthétique où le répondant peut proposer ses idées librement.

2.2.3. Administration du questionnaire.

2.2.3.1. Le test du questionnaire : Nous avons distribué notre questionnaire sur cinq personnes pour valider la cohérence globale et la conformité du questionnaire à nos attentes initiales.

2.2.3.2. La distribution finale du questionnaire : La distribution du questionnaire a eu lieu du 17 au 21 mai 2016, et le dernier questionnaire a été récupéré en date du 28 mai 2016.

2.3. Outils utilisés pour analyser les données.

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé les programmes SPHINX et EXEL afin de traiter et analyser les résultats. Ce programme nous permet de réaliser le dépouillement et traduire ces résultats en barres, colonnes ou secteurs qui faciliteront à leur tour, l'interprétation et la critique.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.

Dans cette partie nous allons tout d'abord réaliser une analyse descriptive par tris à plat des différentes caractéristiques de l'échantillon, et de l'environnement de travail. Dans la seconde partie de nos analyses, nous allons utiliser les tableaux croisés entre l'affirmation d'absence par employé et les différentes variables des facteurs (individuels, organisationnels et attitudeux), ainsi qu'autres variables. Afin de trouver la relation entre ces facteurs et la probabilité d'être absent.

Enfin nous allons citer les principaux résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée, qui nous permettent par la suite de formuler quelques solutions à ce phénomène.

3.1. Présentation et analyse des résultats.

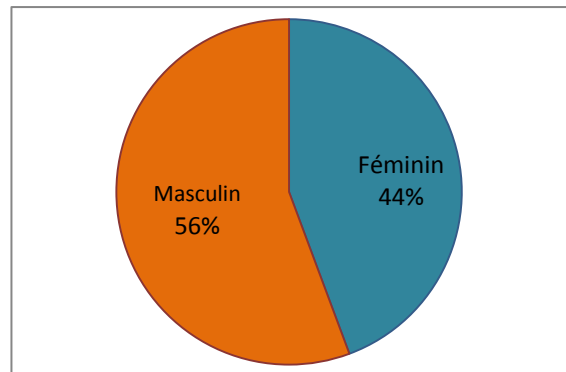
3.1.1. Fiche signalétique.

- **Q1- Sexe.**

Tableau n° III-09 : Répartition de l'échantillon par sexe.

Sexe	Effectif	Fréquence
Féminin	39	44,3%
Masculin	49	55,7%
Total	88	100,0%

Figure n° III-10: Répartition des agents par sexe.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

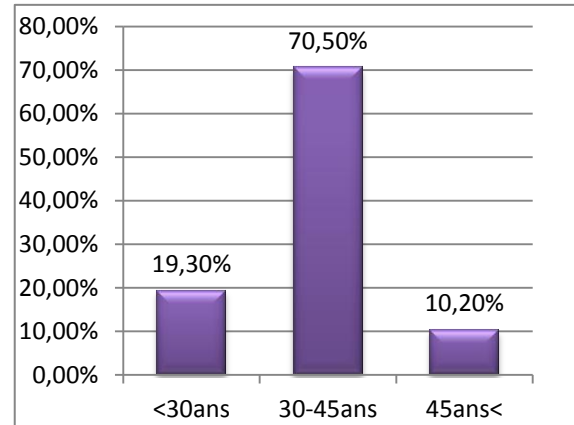
L'enquête qui a été effectuée avec un choix aléatoire, comprend 44% de femmes et 56% d'hommes. La domination de l'effectif masculin est justifiée par la nature de l'activité de l'entreprise, au fait que les femmes algériennes ne travaillent que rarement dans les ateliers de production, de transport et de distributions, dans ce cas l'absentéisme lié au sexe féminin est élevé.

- **Q2- Age :**

Tableau n° III-11 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.

Age	effectifs	Fréquence
<30ans	17	19,3%
30-45ans	62	70,5%
45ans<	9	10,2%
Total	88	100,0%

Figure n° III-10: Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.



Source : élaboré par nous-mêmes

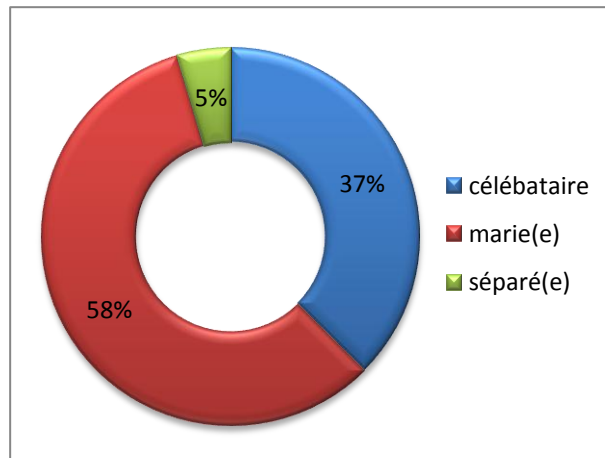
Commentaire :

On remarque que la catégorie d'âge la plus fréquente dans notre échantillon est celle de la tranche qui se situe entre 30 et 45 ans avec un taux de 71% de l'ensemble des enquêtés, suivie par la catégorie des jeunes moins de 30 ans qui représente 19%, enfin 10% avaient un âge de 45ans et plus. Par conséquent, on peut conclure que la population étudiée est jeune, dont 90% sont des jeunes, et que l'absentéisme lié au vieillissement de la population de l'entreprise est faible.

- **Q3-Q4 : situation matrimoniale et nombre d'enfants :**

Tableau n° III-12 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	Effectif	Fréq	Aucun enfant	1-3 enfants	Plus de 3 enfants
célibataire	33	37,5%	39%	0,00%	0,00%
marie(e)	51	58%	9%	40%	8%
séparé(e)	4	4,5%	1%	2%	1%
veuf (ve)	0	0,0%	0%	0,00%	0,00%
Total	88	100,0%	49%	42%	9%

Figure n° III-11 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale

Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

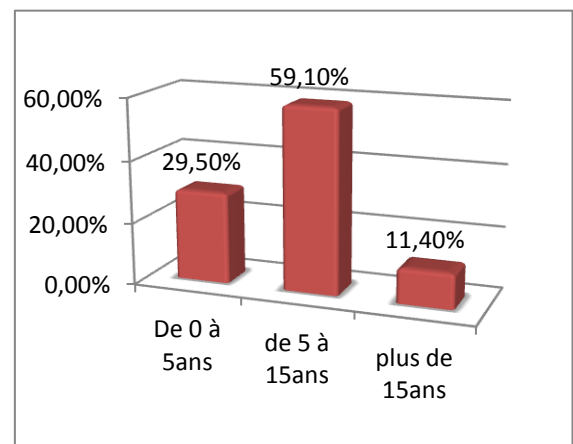
Le tableau n° III-12 fournit plusieurs informations: 57% des personnes interrogées sont mariées et 39% célibataires. Quant aux séparés sont à 4%. Ça nous donne une idée que la plupart de l'effectif ont des obligations familiales. D'autre part, on remarque que 51% de l'effectif ont des enfants, on peut déduire que l'absentéisme lié aux charges familiales est élevé.

• **Q5- Ancienneté :**

Tableau n° III-13 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.

Ancienneté	Effectif	Fréquence
De 0 à 5ans	26	29,5%
de 5 à 15ans	52	59,1%
plus de 15ans	10	11,4%
Total	88	100,0%

Figure n° III-12 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

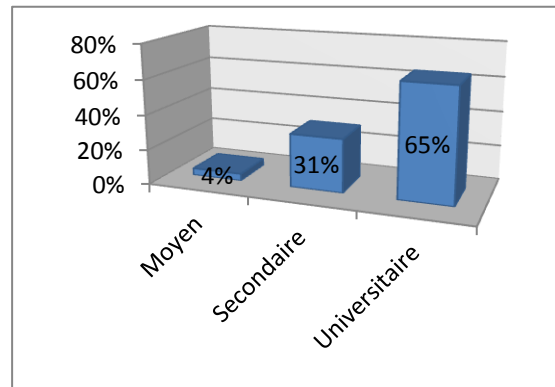
Nous constatons que plus de la moitié de notre échantillon ont une ancienneté qui va entre 5 et 15 ans avec un pourcentage de 56%, suivie par les nouveaux recrutés qui représentent 30% cela expliqué par la hausse de recrutement grâce au développement et l'élargissement de l'entreprise pendant les cinq dernières années, enfin la tranche du personnel ancien plus de 15 ans représente 11%, nous pouvons expliquer ce dernier constat par la politique favorisant les préretraites.

- **Q6- Niveau scolaire :**

Tableau n° III-14 : Répartition de l'échantillon par niveau scolaire.

Niveau scolaire	Effectif	Fréquence
Moyen	4	4,5%
Secondaire	27	30,7%
Universitaire	57	64,8%
Total	88	100,0%

Figure n° III-13 : Répartition de l'échantillon par niveau scolaire.



Source : élaboré par moi même

Commentaire :

Le tableau montre clairement que les deux (2) tiers des sondés sont des universitaires, ce pourcentage diminue lorsque l'on descend dans le niveau scolaire. Les autres niveaux, secondaire, moyen représentent respectivement 31%, 4% du personnel interrogé.

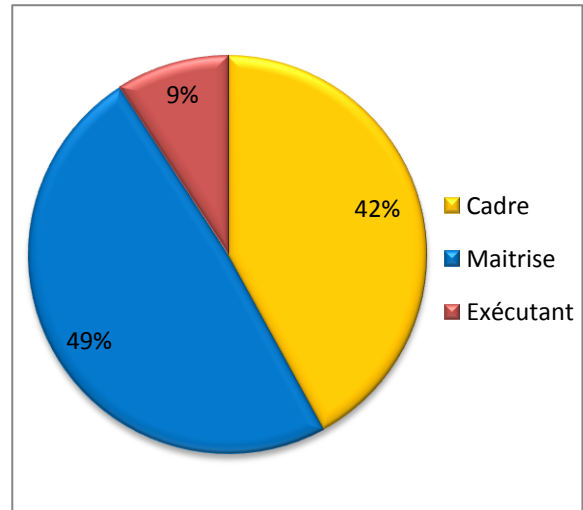
Ceci montre clairement les exigences du poste pour accéder au poste de la direction à cause de la surcharge de diplômés dans le marché de travail, et le développement de la compétition des entreprises, dans ce cas l'entreprise doit attirer des candidats avec les qualifications désirées et de les affecter aux emplois appropriés.

- Q7- Niveau hiérarchique :

Tableau n° III-15 : Répartition de l'échantillon par niveau hiérarchique.

Niveau hiérarchique	Effectif	Fréquence
Cadre	37	42,0%
Maitrise	43	48,9%
Exécutant	8	9,1%
Total	88	100,0%

Figure n° III-14: Répartition de l'échantillon par niveau hiérarchique.



Source : élaboré par nous- mêmes

Commentaire :

Le personnel interrogé est composé essentiellement de la deuxième catégorie du tableau celle d'agent de maitrise avec un pourcentage de 49%, suivi par les cadres avec un taux de 42%, et seulement 9% des exécutants.

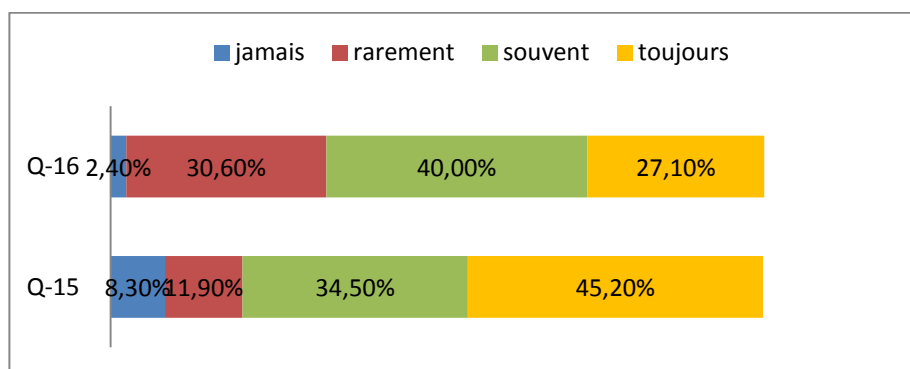
3.1.2. Analyse de l'environnement de travail au sein de SONELGAZ.

- L'organisation de travail :

Tableau n° III-16: L'organisation de travail.

Questions	Pourcentage			
	jamais	rarement	souvent	toujours
Votre travail vous demande :				
Q-15 : des tâches répétitives	8,3%	11,9%	34,5%	45,2%
Q-16 : de travailler d'une manière intensive	2,4%	30,6%	40%	27,1%

Figure n° III-15: L'organisation de travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On constate que 45,20% de l'échantillon déclarent qu'ils accomplissent « toujours » et de manière répétitive les mêmes tâches, suivie par ceux qui répondent par « souvent ».

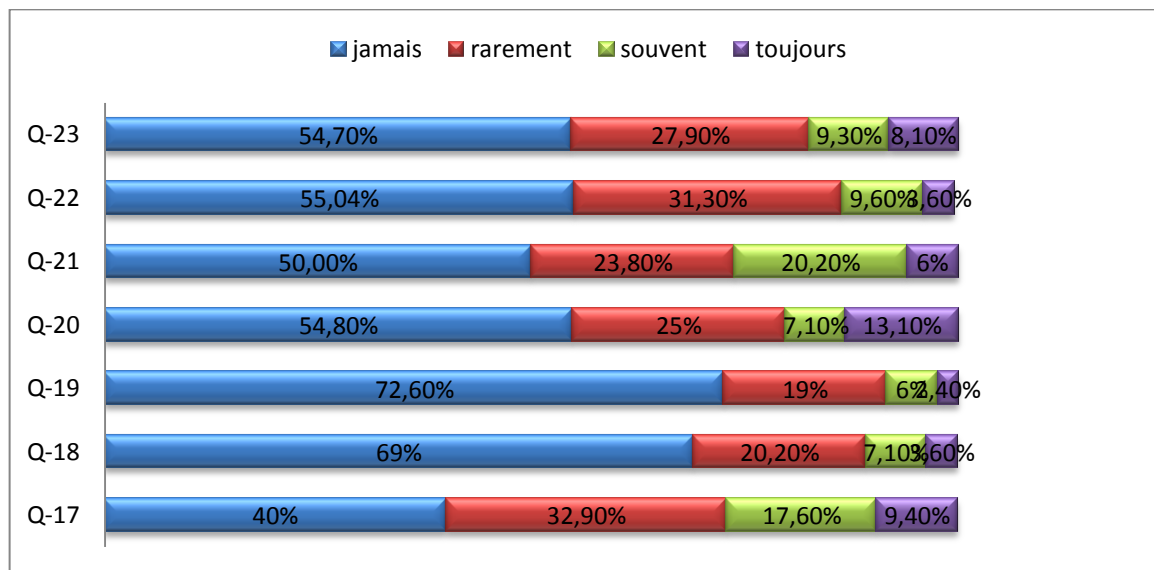
Concernant l'intensité de travail, 80% des employés travaillent d'une manière intensive, cela traduit une mauvaise organisation de travail au sein de la SONELGAZ.

- Les conditions de travail :

Tableau n° III-17: Les conditions de travail.

questions	Pourcentage			
	jamais	rarement	souvent	toujours
sur votre lieu de travail, êtes vous amené à :				
Q-17 : respirer des fumées ou des poussières	40 %	32,9%	17,6%	9,4%
Q-18 : être en contact avec d'autres produits dangereux	69%	20,2%	7,1%	3,6%
Q-19 : porter des charges lourdes	72,6%	19%	6%	2,4%
Sur votre lieu de travail, êtes-vous en situation de subir à:				
Q-20: des bruits ou des vibrations	54,8%	25%	7,1%	13,1%
Q-21: une nuisance thermique	50,0%	23,8%	20,2%	6%
Q-22 : des risques d'accidents	55,04%	31,3%	9,6%	3,6%
Q-23 : des agressions verbales, du harcèlement	54,7%	27,9%	9,3%	8,1%

Figure n° III-16: les conditions de travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

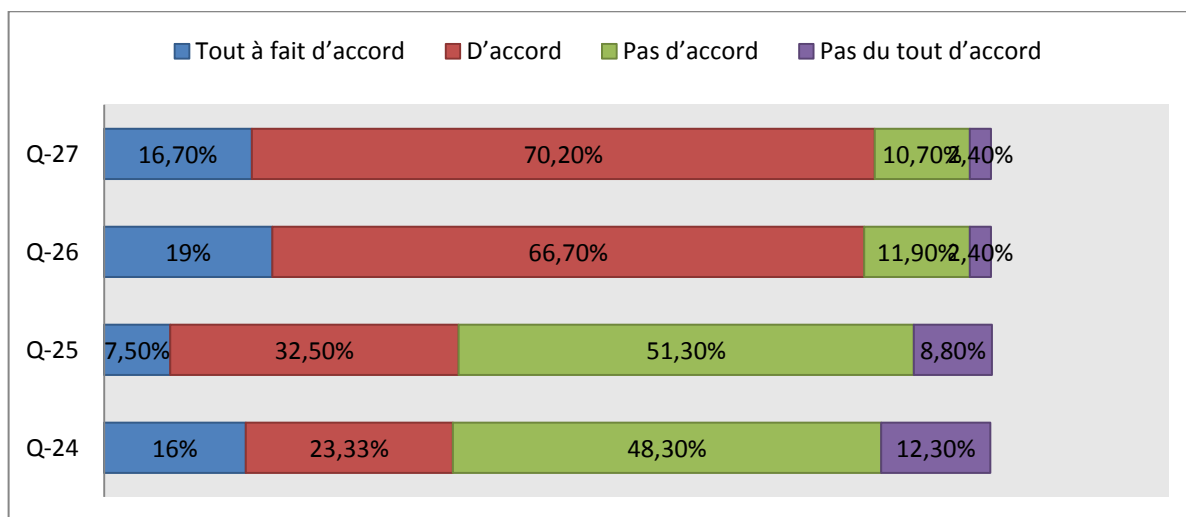
D'après les résultats qui figurent dans ce graphique, on constate que la majorité des sondés ne sont pas amenés à (respirer l'ensemble des poussières et des fumées 45%, être en contact avec des produits dangereux 90%, porter des charges lourdes 90%), ainsi qu'ils ne sont pas subis à (des nuisances sonores 80%, nuisances thermiques 75%, des risques d'accidents 90% et des agressions de la part du public 80%). On peut conclure que l'absentéisme lié aux conditions de travail au sein de cette l'entreprise est faible.

- Les relations sociales :

Tableau n° III-18: Les relations sociales.

questions	moyenne des absences			
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
êtes-vous d'accord que :				
Q-24 : Votre supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés	16 %	23,33%	48,3%	12,3%
Q-25 : Votre supérieur prête attention à ce que vous disiez	7,5%	32,5%	51,3%	8,8%
Q-26 : Les collègues avec qui vous travaillez sont des gens professionnellement compétents	19%	66,7%	11,9%	2,4%
Q-27 : Les collègues avec qui vous travaillez vous aident à mener convenablement les tâches	16,7%	70,2%	10,7%	2,4%

Figure n° III-17: Les relations sociales.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Le graphique ci-dessus nous montre que deux (02) tiers des employés déplorent la non-consideration de leur supérieur par rapport à leur bien-être et par rapport à ce qu'ils disent. On peut conclure que les employés sont insatisfaits du soutien de leur supérieur dans cette entreprise.

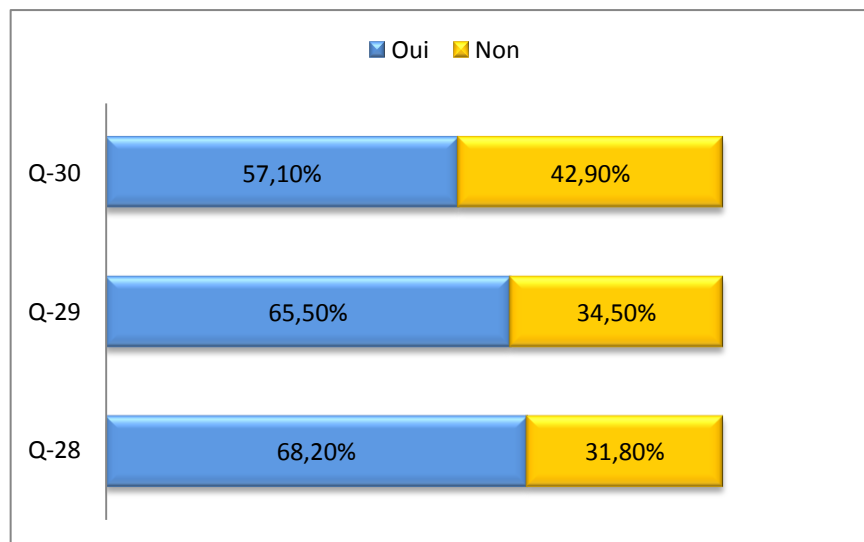
Cependant, 66,70% des sondés déclarent qu'ils sont « d'accord » que leurs collègues sont des gens professionnellement compétents, et 70,2% sont « d'accord » aussi que les employés avec qui ils travaillent leurs aident à mener convenablement les tâches, ce résultat montre l'existence des bonnes relations entre les employés de SONELGAZ.

- Les ressources de l'emploi :

Tableau n° III-19: Les ressources d'emploi.

questions	moyenne des absences	
	Oui	Non
Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général :		
Q-28 : Un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisants	68,2%	31,8%
Q-29 : Des informations claires et suffisantes	65,5%	34,5%
Q-30 : Une formation suffisante et adaptée	57,1%	42,9%

Figure n° III-18: Les ressources d'emploi.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

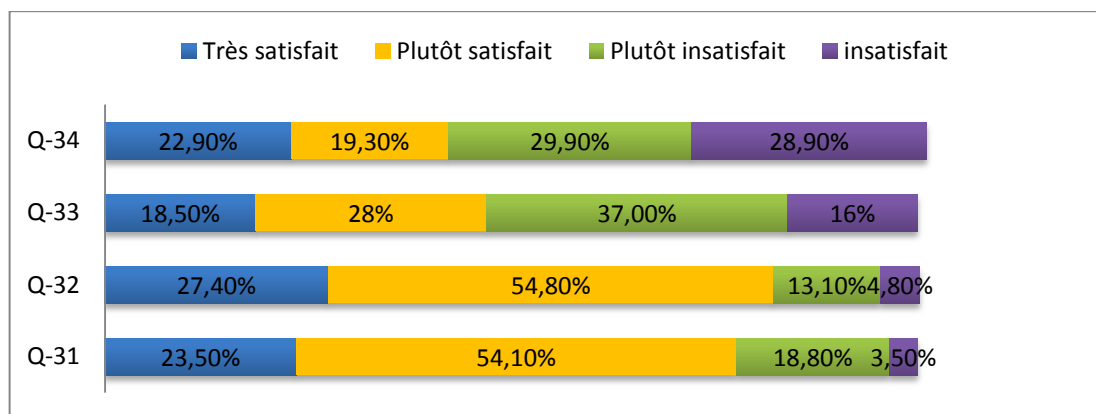
Concernant la perspective des interrogés sur les ressources de l'emploi, les résultats montrent que la majorité estime que ces ressources (humaine, informationnels et cognitifs) sont suffisantes et adaptées à leurs besoins, mais il existe presque un tiers des sondés qui sont déclarés qu'ils n'aient pas des ressources suffisantes pour accomplir ses tâches.

- Les processus de GRH :

Tableau n° III-20: Les processus de GRH.

questions	moyenne des absences			
	Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	insatisfait
Indiquez votre degré de satisfaction ou d'insatisfaction avec les processus de GRH				
Q-31 : la communication interne entre le supérieur hiérarchique et son équipe de travail	23,5%	54,1%	18,8%	3,5%
Q-32 : l'adéquation entre votre emploi et vos compétences	27,4%	54,8%	13,1%	4,8%
Q-33 : politique de formation adoptée	18,5%	28,4%	37%	16%
Q-34 : politique de promotion adoptée	22,9%	19,3%	29,9%	28,9%

Figure n° III-19: Les relations sociales.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

L'observation de ces résultats montre à l'évidence que :

77% des sondés sont satisfaits de la communication interne entre le supérieur hiérarchique et son équipe de travail, et 80% des employés sont aussi satisfaits de l'adéquation entre leurs postes et leurs compétences.

La majorité des employés sont plutôt insatisfaits de la formation et la promotion au sein de l'entreprise, ce qui peut traduire un sentiment de démotivation au sein de l'entreprise.

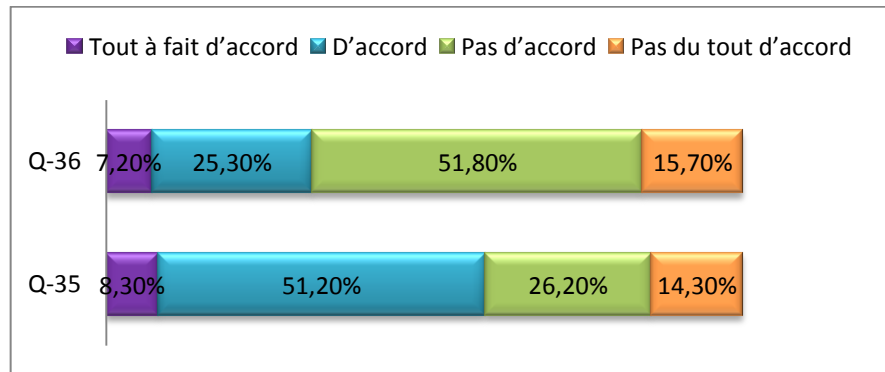
On peut conclure que les pratiques de GRH au sein de SONELGAZ ne sont pas assez satisfaisantes.

- **La motivation :**

Tableau n° III-21: La motivation.

questions	moyenne des absences			
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Q-35 : mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi même	8,3%	51,2%	26,2%	14,3%
Q-36 : vu tous mes effort, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	7,2%	25,3%	51,8%	15,7%

Figure n° III-20: La motivation.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Le graphique montre que 67% trouve que leur travail leur permet de prendre souvent des décisions, favorise le sentiment de responsabilité chez l'employé, mais en ce qui concerne les perspectives de promotions, 60% ne sont pas satisfait, selon la théorie de VROOM qui stipule que pour qu'il y ait une motivation, les trois liens doivent fonctionner :

- L'individu doit avoir la conviction qu'un certain niveau d'effort permettra d'être performant.
- S'il est performant, il sera récompensé.
- S'il est récompensé, la récompense doit satisfaire ses ambitions personnelles.

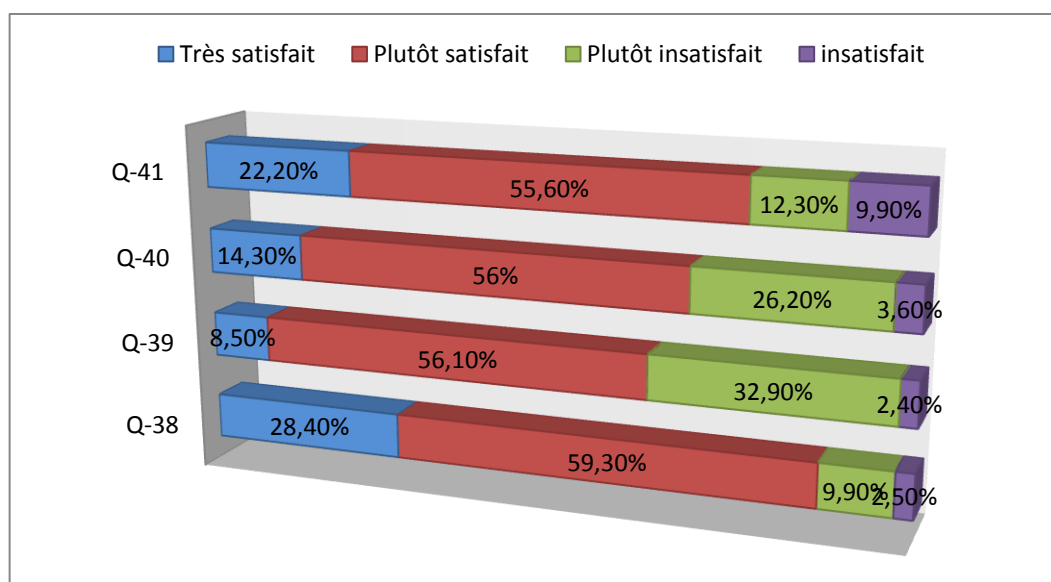
L'absence des ces trois liens explique la démotivation des employés au sein de SONELGAZ.

- **La satisfaction :**

Tableau n° III-22: La satisfaction.

questions	moyenne des absences			
	Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	insatisfait
Quel est votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction :				
Q-38 : de votre emploi	28,4%	59,3%	9,9%	2,5%
Q-39 : de la manière dont les règles et procédures internes de l'entreprise sont mise en application	8,5%	56,1%	32,9%	2,4%
Q-40 : des conditions de travail	14,3%	56 %	26,2%	3,6%
Q-41 : de la sécurité au travail	22,2%	55,6%	12,3%	9,9%

Figure n° III-21: La satisfaction.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

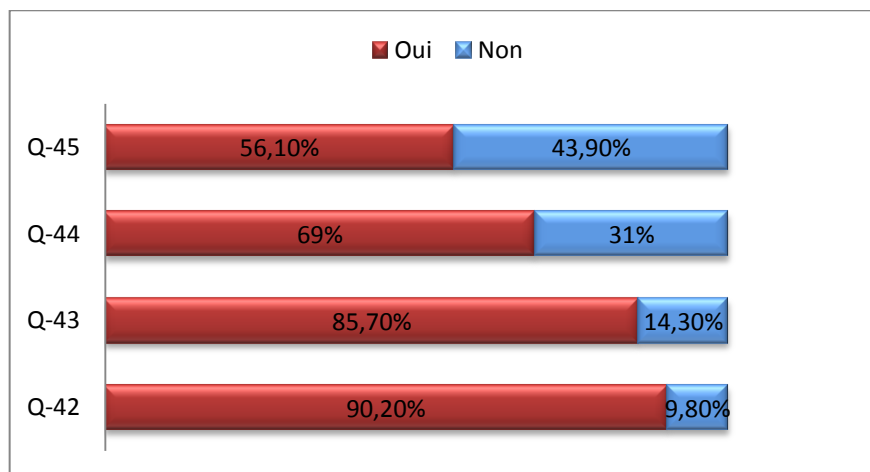
La majorité des employés sont satisfaits de leur emploi, de la manière dont les règles sont appliquées, des conditions de travail et de la sécurité au travail. Les résultats de cette question prouvent que la majorité des employés de la SONELGAZ sont satisfaits, mais il existe respectivement 12% et 35% et 30% et 22% qui sont insatisfaits de leur emploi, de la manière dont les règles sont appliquées, des conditions de travail et de la sécurité au travail.

- **L'implication :**

Tableau n° III-23: L'implication.

questions	moyenne des absences	
	Oui	Non
Répondez par oui ou non		
Q-42 : je suis impliqué dans mon travail	90,2%	9,8%
Q-43: je me sens comme un membre de la famille dans l'organisation pour laquelle je travaille	85,7%	14,3%
Q-44 : je me sens émotionnellement attacher à l'organisation pour laquelle je travaille	69%	31%
Q-45 : je me sens qu'il sera très difficile de quitter cette organisation	56,1%	43,9%

Figure n° III-22: L'implication.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Une nette majorité des salariés 90,2% s'estiment globalement impliqués dans leur travail actuel, 85,7% se sentent comme un membre de la famille, et 69% sont émotionnellement attachés à cette l'organisation et 56,1% pensent qu'il sera très difficile de quitter cette organisation.

Malgré le manque de motivation, les employés de SONELGAZ sont très impliqués à leur organisation et souhaitent rester et y faire partie, cela est dû à la situation économique prédominée par le chômage ; ce facteur peut influencer la réduction du taux d'absentéisme de peur de perdre son emploi.

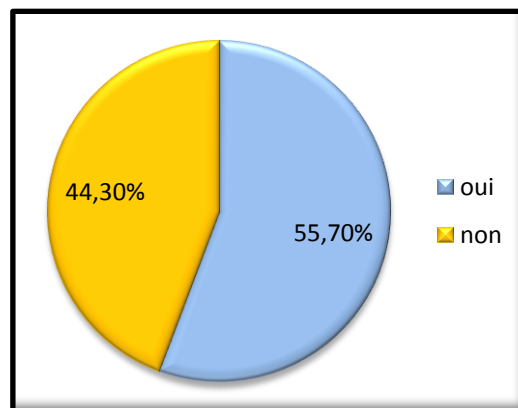
3.1.3. Analyse de la nature de l'absentéisme.

- **Le nombre des absents : Q-11** : est ce que vous vous êtes absents pendant la période (janvier – avril 2016) ?

Tableau n° III-24 : Répartition de l'échantillon par le nombre des absents.

Affirmation de l'absence	Effectif	Fréquence
oui	49	55,7%
non	39	44,3%
Total	88	100,0%

Figure n° III-23: Répartition de l'échantillon par le nombre des absents.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On constate que les absents représentent 55,7% de notre échantillon, et les sondés qui ne se sont jamais absents pendant les 4 mois depuis janvier 2016 représentent 44,3%.

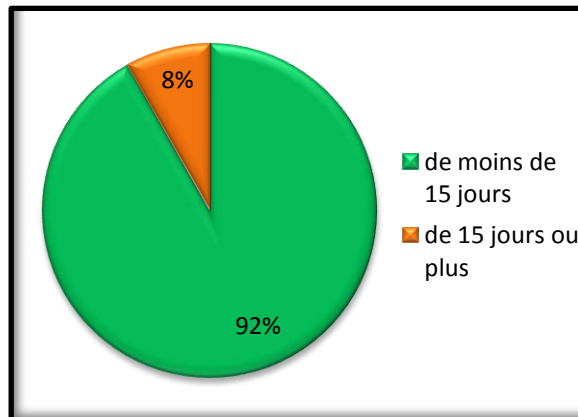
A partir des analyses à plat et croisé, on va déterminer les facteurs qui sont à l'origine de leurs absences.

- **La durée des absences : Q- 12** S'agit-il des absences:

Tableau n° III-25 : Répartition de l'échantillon par durée d'absence.

La durée	Effectif	Fréquence
de moins de 15 jours	45	91,8%
de 15 jours ou plus	4	8,2%
Total	49	100,0%

Figure n° III-24: Répartition de l'échantillon par durée d'absence.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Nous pouvons remarquer que la quasi-totalité des absences sont moins de 15 jours avec un pourcentage de 92%. Cette question affirme le résultat trouvé par rapport à la population globale, que les absences sont de courte durée (soit : 5,08 heures par mois par chaque arrê).

Il faut ajouter que la démultiplication de petites absences de courte durée aggrave les conséquences perturbatrices pour l'organisation : elles engendrent des coûts qui peuvent se révéler importants (coût organisationnel, de remplacement, de subrogation...). Pour le salarié, ces « petites absences à répétition » peuvent être un signe de désengagement du travail, et elles ont tendance à renforcer ce désengagement, en l'éloignant chaque fois un peu plus de son collectif de travail.

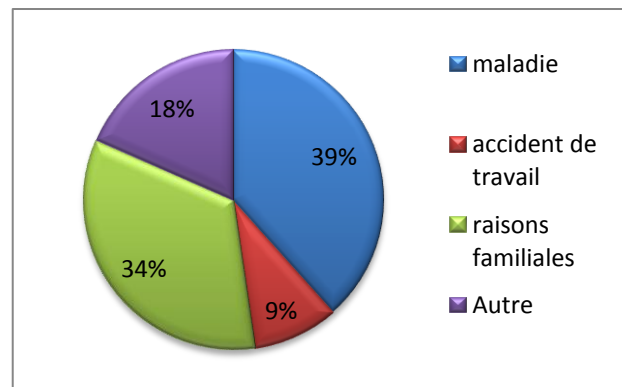
- **Raisons d'absence :**

Q-13 : Quelles sont les raisons de ces absences? Par priorité (de 1 à 4)

Tableau n° III-26: Les principales causes de l'absentéisme.

Raisons	Effectif	Fréquence
maladie	25	38,46%
accident de travail	6	9,23%
raisons familiales	22	33,85%
Autre	12	18,46%
Total	65	100%

Figure n° III-25: Les principales causes de l'absentéisme.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Cette représentation graphique met en évidence la composante d'absentéisme qui domine dans notre échantillon. Nous remarquons que la maladie reste la cause la plus importante de l'absentéisme avec un taux de 39% suivi par les raisons familiales avec un taux de 34%, cela peut être expliqué par le fait que la famille occupe une place centrale qui la fait passer en priorité par rapport aux obligations professionnelles.

Pour les autres raisons on a enregistré un taux de 18%, on peut citer par exemple (les congés de maternité, un décès, stress...etc.), enfin on trouve les accidents de travail avec un pourcentage de 9%, cela est expliqué par les bonnes conditions de sécurité au travail.

3.1.4. Analyse des facteurs de l'absentéisme.

3.1.4.1. Les facteurs individuels.

- Le sexe :

Tableau n° III-27: Nombre d'absents par sexe.

Sexe	oui	non	Effectif
Féminin	71,8%	28,2%	100%
Masculin	42,9%	57,1%	100%
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-26: Nombre d'absents par sexe.

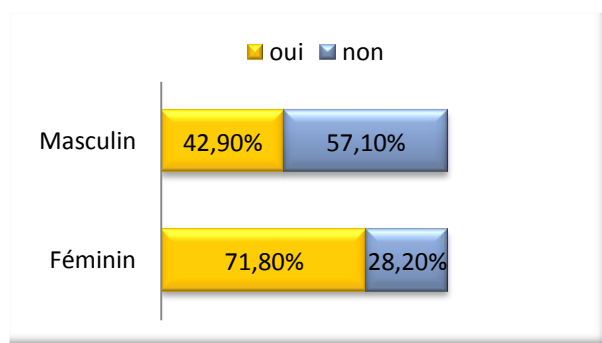


Tableau n° III-28: répartition des femmes selon les absences et la situation matrimoniale

situation matrimoniale	oui	non	Effectif
mariés	80%	20%	100%
célibataires	52%	48%	100%
séparé	50%	50%	100%

Figure n° III-27:répartition des femmes selon les absences et la situation matrimoniale

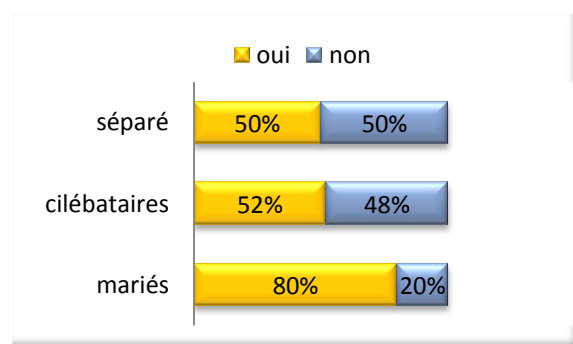
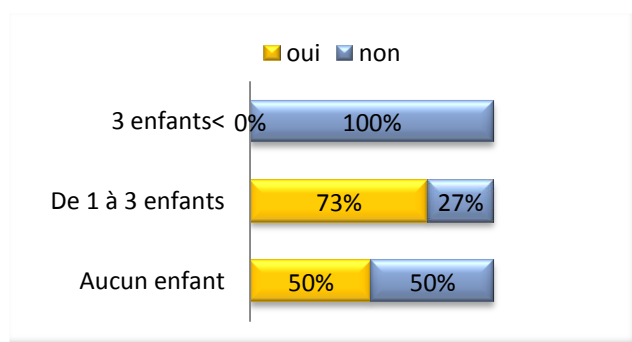


Tableau n°III-29: répartition des femmes selon les absences et le nombre d'enfants

Nombres d'enfants	oui	non	Effectif
Aucun enfant	50%	50%	100%
De 1 à 3 enfants	73%	27%	100%
3 enfants <	0%	100%	100%

Figure n° III-28:répartition des femmes selon les absences et le nombre d'enfants



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On constate que 71,8% des femmes se sont absentes pendant 4 mois, contre seulement 42,9% des hommes.

Les femmes sont également plus touchées par ce phénomène que leurs collègues masculins, ce qui nous affirme que les femmes sont plus absentes que les hommes.

On peut expliquer cette constatation par les deux derniers tableaux :

On constate que les femmes mariées se sont absentes plus que les femmes célibataires, et les absences des femmes augmentent avec l'augmentation du nombre d'enfants, dont 100% des femmes qui ont plus de trois enfants se sont absentes pendant les 4 mois, par contre on trouve que seulement 50% des femmes qui n'ont aucun enfant se sont absentes pendant la même période.

Cela peut expliquer par : la question de choix et entre vie professionnelle et vie privée, la femme mariée demeure soumise à l'autorisation de son mari pour pouvoir exercer n'importe quelle activité professionnelle. Donc pour pouvoir garder son travail, elle se trouve contrainte de favoriser sa famille au détriment de son travail, par contre la femme célibataire n'a aucune responsabilité.

Donc les plus absents au sein de l'entreprise sont des femmes mariées avec enfants.

- **Age :**

Tableau n° III-30 : Nombre d'absents par âge.

Age	oui	non	Effectif
<30ans	76,5%	23,5%	100%
30-45ans	51,6%	48,4%	100%
45ans<	44,4%	55,6%	100%
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-29: Nombre d'absents par âge.

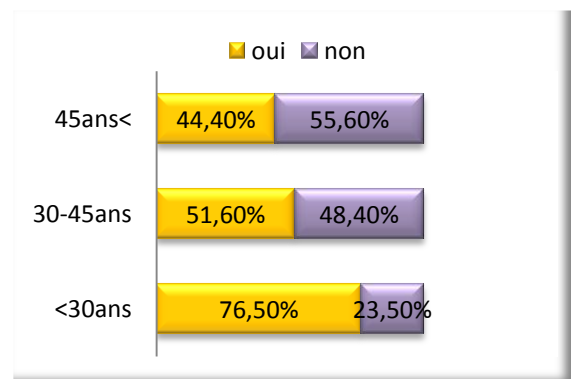
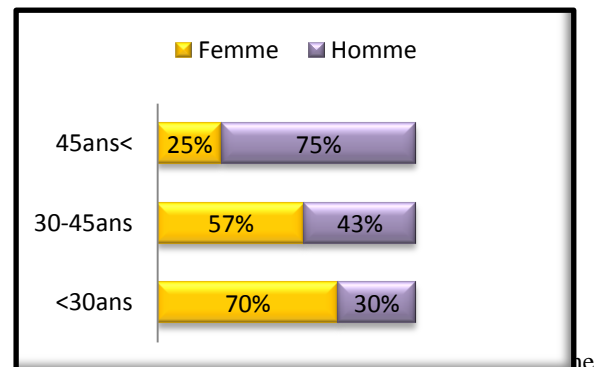


Tableau n° III-31 : Nombre d'absents par âge et sexe.

Age	Femme	Homme	Effectif
<30ans	70%	30%	100%
30-45ans	57%	43%	100%
45ans<	25%	75%	100%

Figure n° III-30: Nombre d'absents par âge et sexe.



Commentaire :

Comme l'illustre le premier graphique ci-dessus, la tranche d'âge des moins de 30 ans est la plus concernée par l'absentéisme dans notre échantillon, avec un pourcentage des absents de 76,5% de cette tranche, suivi par la tranche d'âge entre 30 et 45 ans cela peut être expliqué par les charges familiales pour ces deux tranches, enfin on trouve que seulement 44% des âgés qui se sont absenté pendant cette période, on peut expliquer les absences de cette tranche par la dégradation de l'état de santé.

D'après le deuxième tableau on constate que par rapport à la tranche de moins de 30 ans, les femmes sont plus absentes que les hommes. Par rapport à la deuxième tranche (de 30 à 45ans) on remarque que le pourcentage des hommes absents a augmenté, cela peut expliquer par le fait que les charges familiales des hommes commencent dans cette période.

Enfin, on voit que par rapport à cette tranche d'âge les hommes sont plus absents, cela peut justifier par la dégradation de l'état de santé donc les femmes plus de 45 ans favorisant les préretraites.

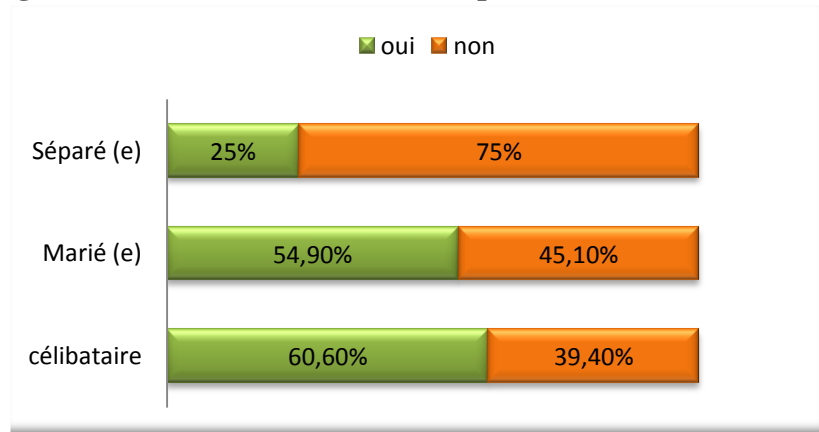
Ce résultat affirme que plus les hommes sont âgés, plus ils s'absentent.

- **Situation matrimoniale :**

Tableau n° III-32 : Nombre d'absents par situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	oui	non	Effectif
célibataire	60,6%	39,4%	100%
Marié (e)	54,9%	45,1%	100%
Séparé (e)	25%	75%	100%
Veuf (ve)	-	-	-
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-31: nombre d'absents par situation matrimoniale.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

En ce qui a trait au statut civil, on constate que les célibataires sont les plus absents, dont 60,6% des célibataires se sont absentés pendant la période de 4 mois, contre 54,9% du nombre total des mariés.

Mais d'après le **Tableau n° III-28** on a trouvé que les femmes mariées sont plus absentes que femmes célibataires.

Cela veut dire que les femmes qui vivent en couple (mariées), sont plus absentes que les femmes célibataires.

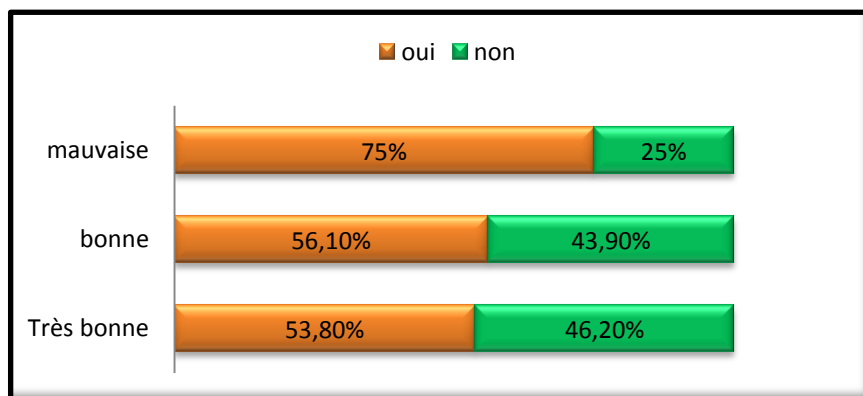
- **Etat de santé :**

Q-10 : comment qualifiez vous votre état de santé ?

Tableau n° III-33 : Nombre d'absents par état de santé.

Etat de santé	oui	non	Effectif
Très bonne	53,8%	46,2%	100%
bonne	56,1%	43,9%	100%
mauvaise	75%	25%	100%
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-32: Nombre d'absents par état de santé.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

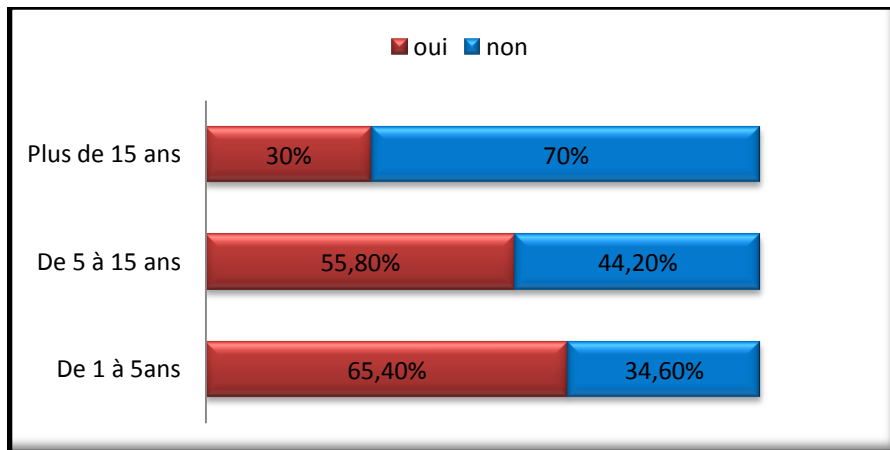
75% des employés qui ont une mauvaise santé déclarent qu'ils se sont absenté depuis janvier 2016, tandis le pourcentage des absents qui ont une très bonne santé est de 53,8%, dans ce cas il existe d'autres causes de l'absentéisme n'ont pas en relation avec la santé des employés. On peut déduire que la probabilité de s'absenter augmente avec la dégradation de l'état de santé.

- **Ancienneté :**

Tableau n° III-34 : Nombre d'absents par ancienneté.

ancienneté	oui	non	Effectif
De 1 à 5ans	65,4%	34,6%	100%
De 5 à 15 ans	55,8%	44,2%	100%
Plus de 15 ans	30%	70%	100%
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-33: Nombre d'absents par ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

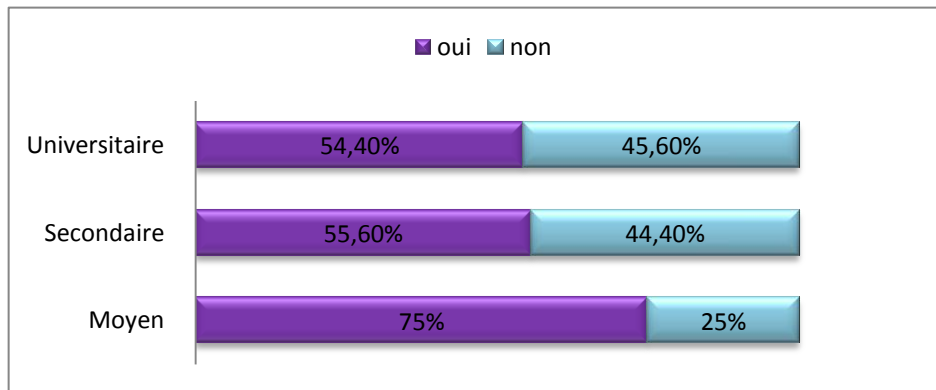
Dans ce graphique on voit que l'absentéisme se concentre sur les nouveaux recrutés moins de 5ans, plus que la moitié de cette catégorie s'est absentés pendant les 4 mois, suivis par ceux qui ont entre 5 et 15 ans d'ancienneté avec un pourcentage de 55,8% absents, enfin on remarque que seulement 30% des anciens se sont absenté pendant la même période.

- Niveau scolaire :

Tableau n° III-35 : Nombre des absents par niveau scolaire.

Niveau scolaire	oui	non	Effectif
Moyen	75%	25%	100%
Secondaire	55,6%	44,4%	100%
Universitaire	54,4%	45,6%	100%
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-34 : Nombre des absents par niveau scolaire.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Ce graphique traduit la répartition du pourcentage des absents selon le niveau de scolarité, nous avons observé un pourcentage élevé des absents dans la première catégorie (niveau primaire), nous avons observé un pourcentage élevé des absents dans la première catégorie (niveau primaire), dont 75% des employés qui ont un niveau de scolarité moyen sont déclarés qu'il se soient absents pendant les 4 mois, cela peut s'expliquer par le fait que le niveau de formation faible entraîne à accéder des postes moins intéressants, et que la mauvaise répartition des tâches entraîne l'ennui et l'oisiveté par manque de travail ce qui implique un nombre des absences plus élevé.

Quant au niveau secondaire et universitaire, les nombres des employés qui se sont déjà absentés pendant cette période, représentent plus que la moitié du nombre total de chaque catégorie.

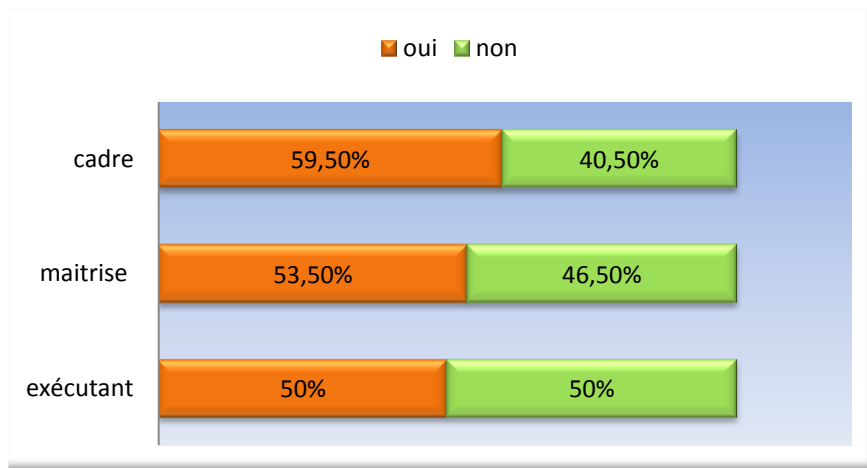
On peut déduire qu'il n'existe pas d'une relation entre le niveau scolaire et la probabilité de s'absenter.

- Niveau hiérarchique :

Tableau n°III-36: nombre des absents par niveau hiérarchique.

Niveau hiérarchique	oui	non	Effectif
exécutant	50%	50%	100%
maitrise	53,5%	46,5%	100%
cadre	59,5%	40,5%	100%
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-35 : nombre des absents par niveau hiérarchique.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

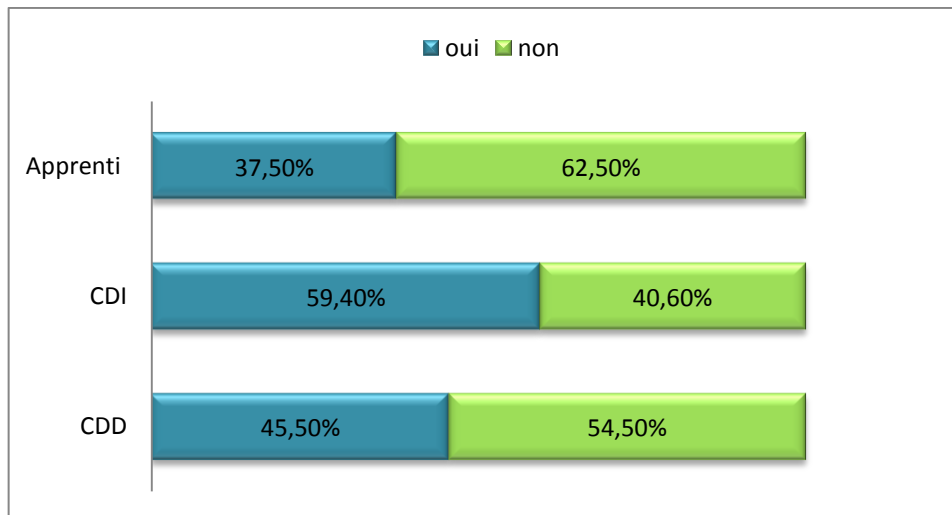
D'après le graphique on constate que les résultats ne sont pas significatifs car les pourcentages sont partagés d'une manière égale. Donc il n'existe aucune relation entre le niveau hiérarchique et le nombre d'absents.

- Situation statutaire

Tableau n° III-37: Nombre des absents par la situation statutaire.

Niveau hiérarchique	oui	non	Effectif
CDD	45,5%	54,5%	100%
CDI	59,4%	40,6%	100%
Apprenti	37,5%	62,5%	100%
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-36: Nombre des absents par la situation statutaire.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

D'après le graphique on constate que le pourcentage des absents est plus élevé chez les fonctionnaires et les salariés en CDI, dont le pourcentage est de 59,4. Quant aux apprentis et ceux qui en CDD, la plupart ne sont pas absents pendant les 4 mois.

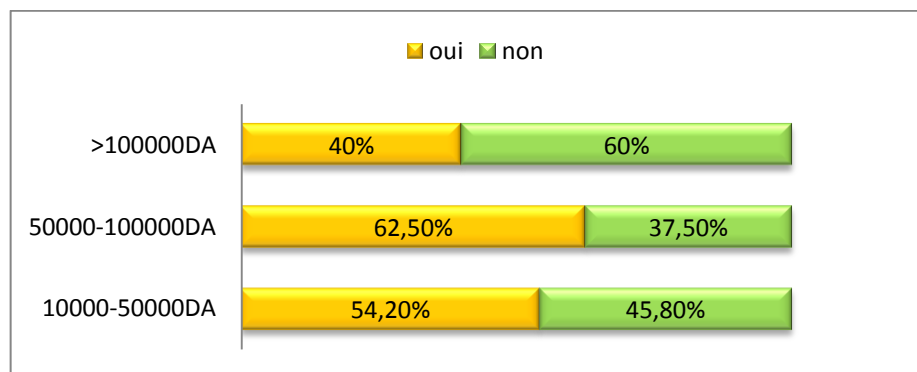
On peut conclure qu'un employé en CDD s'absente plus que celui de contrats CDI.

- **Le salaire :**

Tableau n° III-38: Nombre des absents par salaire.

Niveau hiérarchique	oui	non	Effectif
10000-50000DA	54,2%	45,8%	100%
50000-100000DA	62,5%	37,5%	100%
>100000DA	40%	60%	100%
Total	55,7%	44,3%	100%

Figure n° III-37: Nombre des absents par salaire.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Les résultats montrent bien que la majorité du personnel interrogé a un revenu entre 50000DA et 100000DA, et d'après le graphique on constate que la majorité des absences concentrent dans cette catégorie.

Seulement 40% des employés qui payent plus de 100000DA se sont absenté pendant les 4 mois, car ils ont des responsabilités plus que les autres employés et ils sont motivés par le salaire.

Donc il n'existe pas d'une corrélation entre le salaire et la probabilité d'absence.

3.1.4.2. Les facteurs organisationnels :

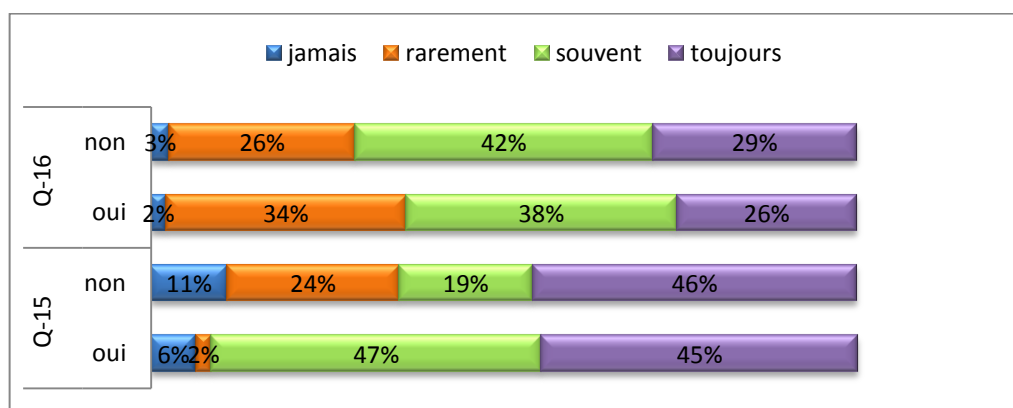
Dans cette partie, nous avons croisé les différentes variables des facteurs organisationnels avec de l'affirmation d'absence de chaque employé pendant 4 mois, afin d'étudier l'effet de ces facteurs sur la probabilité de s'absenter.

- **Organisation de travail :**

Tableau n° III-39: Nombre des absents selon l'organisation de travail.

sur votre lieu de travail, êtes vous amener à :	Affirmation d'absence	jamais	rarement	souvent	toujours
Q-17 : des tâches répétitives	oui	6,4%	2,1%	46,8%	44,7%
	non	10,8%	24,3%	18,9%	45,9%
Q-18 : de travailler d'une manière intensive	oui	2,1%	34%	38,3%	25,5%
	non	2,6%	26,3%	42,1%	28,9%

Figure n° III-38: Nombre des absents selon l'organisation de travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Selon les réponses formulées par le personnel questionné sur le contenu (Q-15) et l'intensité du travail (Q-16), on constate que :

La majorité nette des absents accomplissent d'une manière répétitive les mêmes tâches, cela peut être traduit par le fait que le salarié ne voit pas le résultat de ce qu'il fait, dans ce cas ils peuvent s'absenter et confier leur travail à quelqu'un d'autre, donc la monotonie de travail influence la présence des salariés au travail.

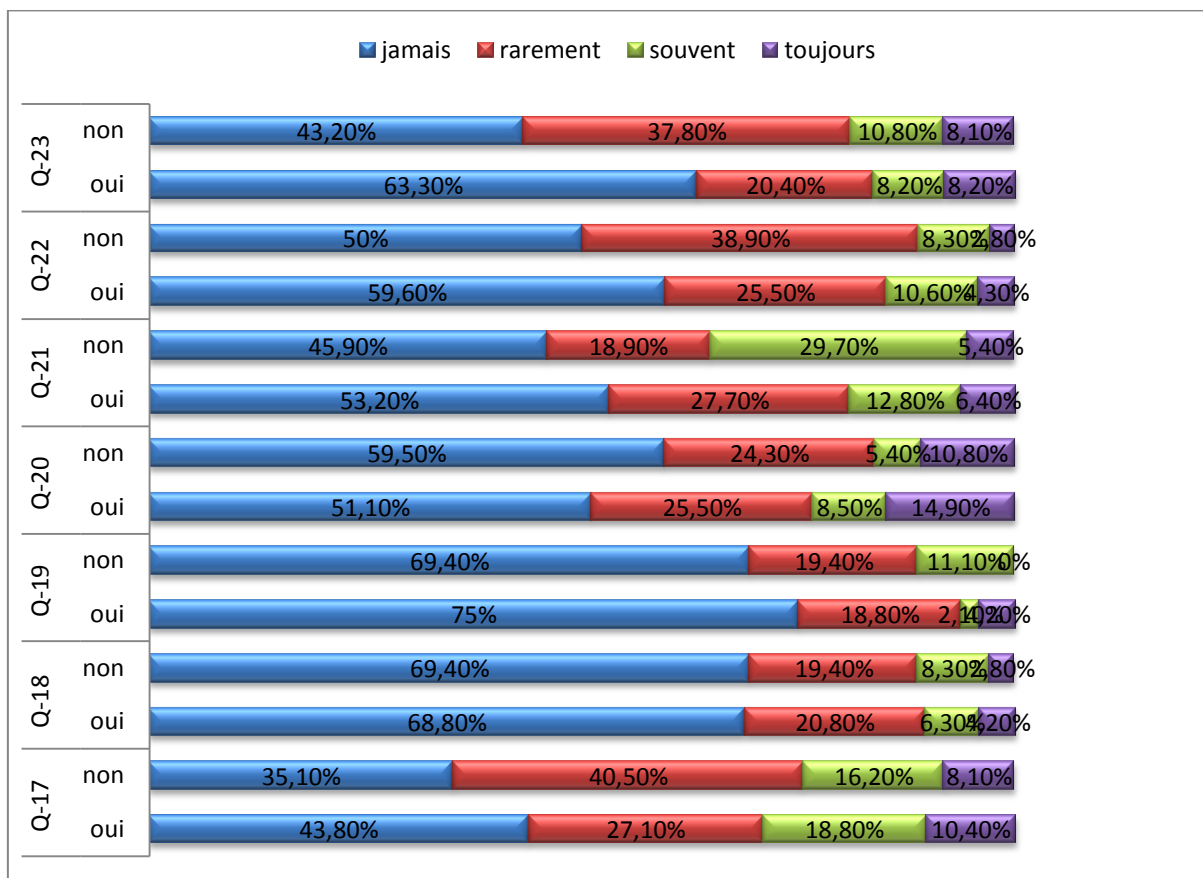
D'une manière générale, on peut déduire que l'organisation de travail influence partiellement les absences des travailleurs.

- Les conditions de travail :

Tableau n° III-40: Nombre des absents selon les conditions de travail.

sur votre lieu de travail, êtes vous amener à :	la probabilité d'absenter	jamais	rarement	souvent	toujours
Q-17 : respirer des fumées ou des poussières	oui	43,8%	27,1%	18,8%	10,4%
	non	35,1%	40,5%	16,2%	8,1%
Q-18 : être en contact avec d'autres produits dangereux	oui	68,8%	20,8%	6,3%	4,2%
	non	69,4%	19,4%	8,3%	2,8%
Q-19 : porter des charges lourdes	oui	75%	18,8%	2,1%	4,2%
	non	69,4%	19,4%	11,1%	0%
Sur votre lieu de travail, êtes-vous en situation de subir à:					
Q-20 : des bruits ou des vibrations	oui	51,1%	25,5%	8,5%	14,9%
	non	59,5%	24,3%	5,4%	10,8
Q-21 : une nuisance thermique	oui	53,2%	27,7%	12,8%	6,4%
	non	45,9%	18,9%	29,7%	5,4%
Q-22 : des risques d'accidents	oui	59,6%	25,5%	10,6%	4,3%
	non	50%	38,9%	8,3%	2,8%
Q-23 : des agressions verbales, du harcèlement	oui	63,3%	20,4%	8,2%	8,2%
	non	43,2%	37,8%	10,8%	8,1%

Figure n°III-39 : Nombre des absents selon les conditions de travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Les analyses croisées entre les variables liées aux conditions de travail et l'affirmation de l'absence par chaque employé, montrent que ces variables n'ont pas un effet important sur l'absentéisme.

On remarque que deux (2) tiers des personnes sondées (ceux qui se sont absents et ceux qui ne sont jamais absents) déclarent qu'ils ne sont pas en situation de subir à des mauvaises conditions.

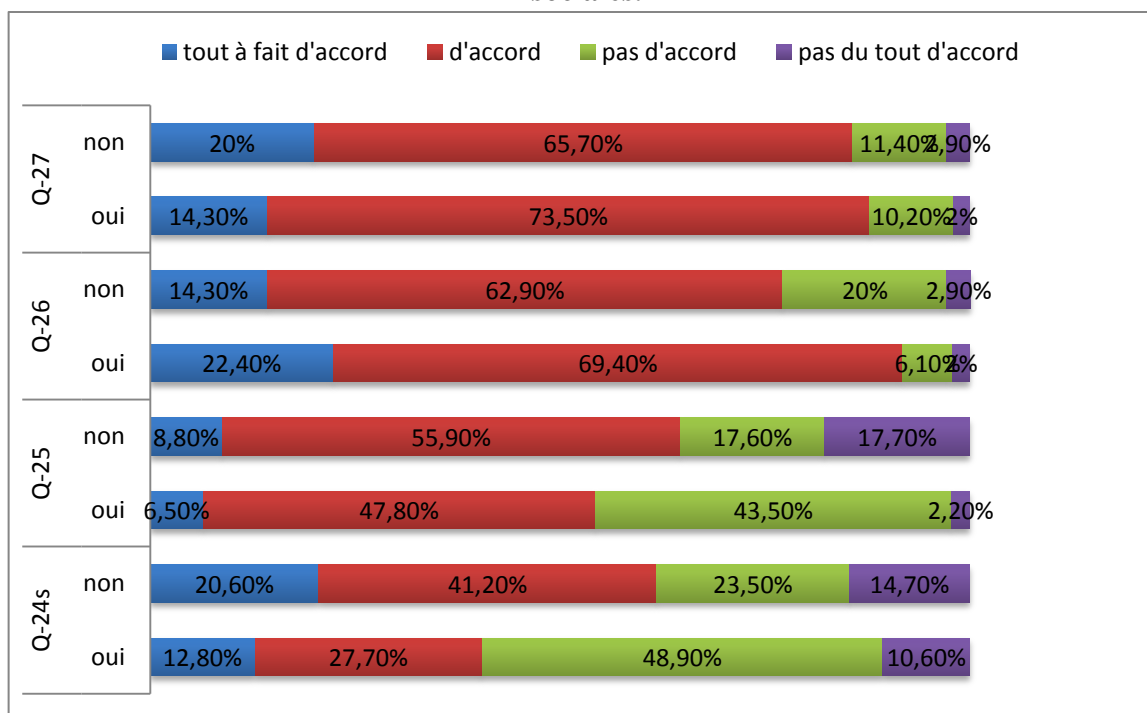
Cela justifié par l'analyse du **Tableau n° III-17** liés aux conditions de travail au sein de SONELGAZ, et qui affirme que les conditions sont bonnes et que l'absentéisme lié à ces conditions au sein de cette l'entreprise est faible.

- Les relations sociales :

Tableau n° III-41: Nombre des absents selon les relations sociales.

Votre travail vous demande :	Affirmation d'absence	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Q-24 : Votre supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés	oui	12,8%	27,7%	48,9%	10,6%
	non	20,6%	41,2%	23,5%	14,7%
Q-25: Votre supérieur prête attention à ce que vous disiez	oui	6,5%	47,8%	43,5%	2,2%
	non	8,8%	55,9%	17,6%	17,6%
Q-26: Les collègues avec qui vous travaillez sont des gens professionnellement compétents	oui	22,4%	69,4%	6,1%	2%
	non	14,3%	62,9%	20%	2,9%
Q-27: Les collègues avec qui vous travaillez vous aident à mener convenablement les tâches	oui	14,3%	73,5%	10,2%	2%
	non	20%	65,7%	11,4%	2,9%

Figure n° III-40: La répartition de nombre moyen des absences selon les relations sociales.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

A l'examen des réponses formulées par le personnel questionné, concernant les relations sociales au sein de la Sonelgaz, on constate que :

Plus que la moitié des absents se plaignent de la non-consideration par rapport à leur bien-être, ce pourcentage est moins chez les sondés qui ne se sont jamais absentes durant la période (janvier-avril 2016), on remarque aussi que les personnes qui pensent que leur supérieur ne prête pas attention à ce qu'ils disent, ils se sont absentes plus. Donc les salariés soumis à un faible soutien du supérieur sont plus susceptibles d'être absentes.

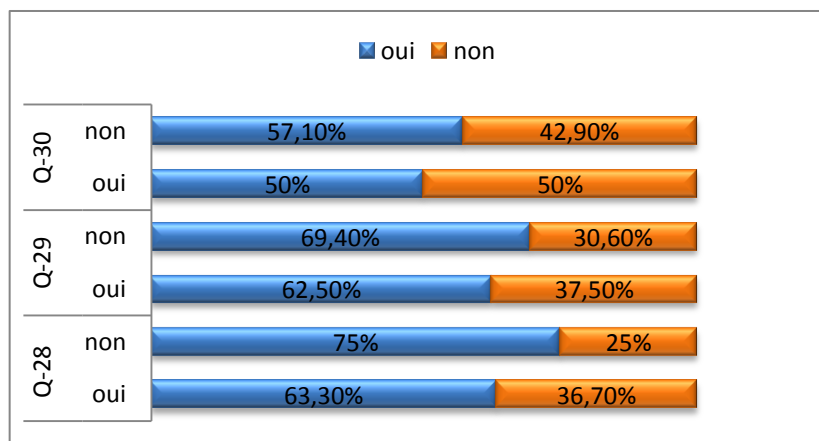
D'une manière générale les relations sociales au sein de l'entreprise ont un effet faible sur la probabilité d'être absent.

- **Les ressources de l'emploi :**

Tableau n° III-42: Le nombre des absents selon la suffisance des ressources d'emploi.

Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général :	Affirmation d'absence	oui	non
	Q-28 : Un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisants	oui	63,3%
	non	75%	25%
Q-29 : Des informations claires et suffisantes	oui	62,5%	37,5%
	non	69,4%	30,6%
Q-30 : Une formation suffisante et adaptée	oui	50%	50%
	non	57,1%	42,9%

Figure n° III-41: Le nombre des absents selon la suffisance des ressources d'emploi.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

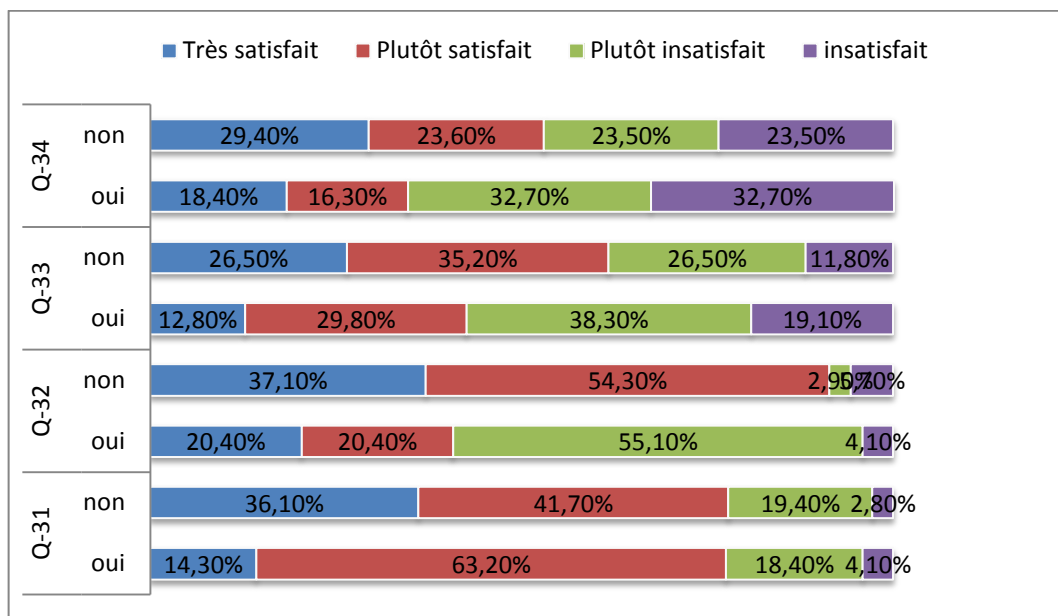
D'après le graphique on constate que les employés qui se sont absentés et ceux qui ne se sont jamais absentés pendant 4 mois, sont répartis en deux catégories, ceux qui déclarent qu'ils ont des ressources d'emploi suffisantes, et cette catégorie représente presque deux (2) tiers, et l'autre tiers des personnes pensent qu'ils n'ont pas des ressources suffisantes pour accomplir les tâches. D'après ces résultats on déduit que l'insuffisance des moyens d'emploi n'a aucune relation avec l'une augmentation de la probabilité de s'absenter.

- **Les processus de GRH :**

Tableau n° III-43: Nombre d'absents selon la satisfaction des employés des processus de GRH.

Indiquez votre degré de satisfaction ou d'insatisfaction avec les processus de GRH		Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	insatisfait
Q-31 : la communication interne entre le supérieur hiérarchique et son équipe de travail	oui	14,3%	63,3%	18,4%	4,1%
	non	36,1%	41,7%	19,4%	2,8%
Q-32 : l'adéquation entre votre emploi et vos compétences	oui	20,4%	20,4%	55,1%	4,1%
	non	37,1%	54,3%	2,9%	5,7%
Q-33 : politique de formation adoptée	oui	12,8%	29,8%	38,3%	19,1%
	non	26,5%	35,5%	26,5%	11,8%
Q-34 : politique de promotion adoptée	oui	18,4%	16,3%	32,7%	32,7%
	non	29,4%	23,5%	23,5%	23,5%

Figure n° III-42: La répartition de nombre moyen des absences selon satisfaction des employés des processus de GRH.



Source : élaboré par moi-même

Commentaire :

L'analyse de la perception des employés à l'égard de 4 politiques de GRH fait ressortir que :

60% des absents sont insatisfaits de l'adéquation entre leurs emplois et leurs compétences, tandis que plus de 90% des employés qui ne se sont jamais absentés estiment qu'ils sont satisfaits, cette situation peut être expliquée par la déception des salariés ce qui provoque l'absentéisme au travail.

Le même résultat pour la politique de formation et de promotion, dont l'insatisfaction de cette politique est plus élevée chez les absents, 60% des absents déclarent qu'ils sont insatisfaits de la formation et de la promotion adoptée à SONELGAZ, cela signifie que le manque d'une formation et d'une promotion suffisantes et qui répond aux besoins des employés engendre un nombre des absents plus élevé.

Selon ce qui précède, et selon le graphique, on peut conclure que les processus de GRH mal adoptés augmentent la probabilité d'être absents.

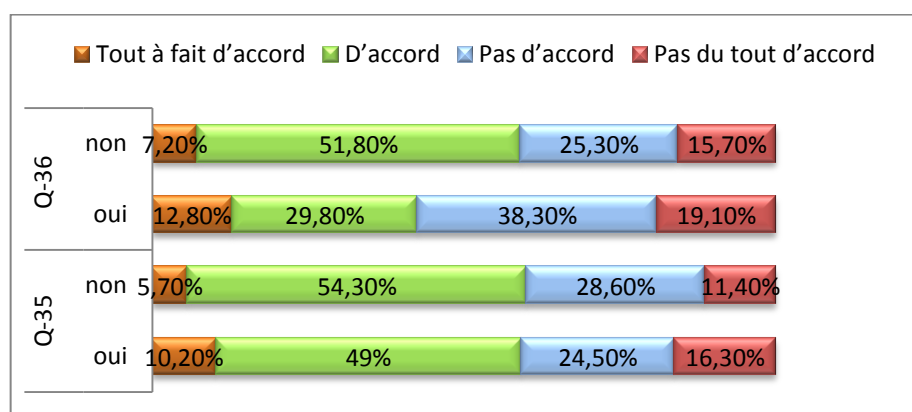
3.1.4.3. Les facteurs attitudinaux :

- La motivation :

Tableau n° III-44: le nombre des absents selon le niveau de la motivation

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord	Affirmation d'absence	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Q-35 : mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi même	oui	10,2%	49%	24,5%	16,3%
	non	5,7%	54,3%	28,6%	11,4%
Q-36 : vu tous mes effort, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	oui	12,8%	29,8%	38,3%	19,1%
	non	7,2%	51,8%	25,3%	15,7%

Figure n° III-43: le nombre des absents selon le niveau de la motivation



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

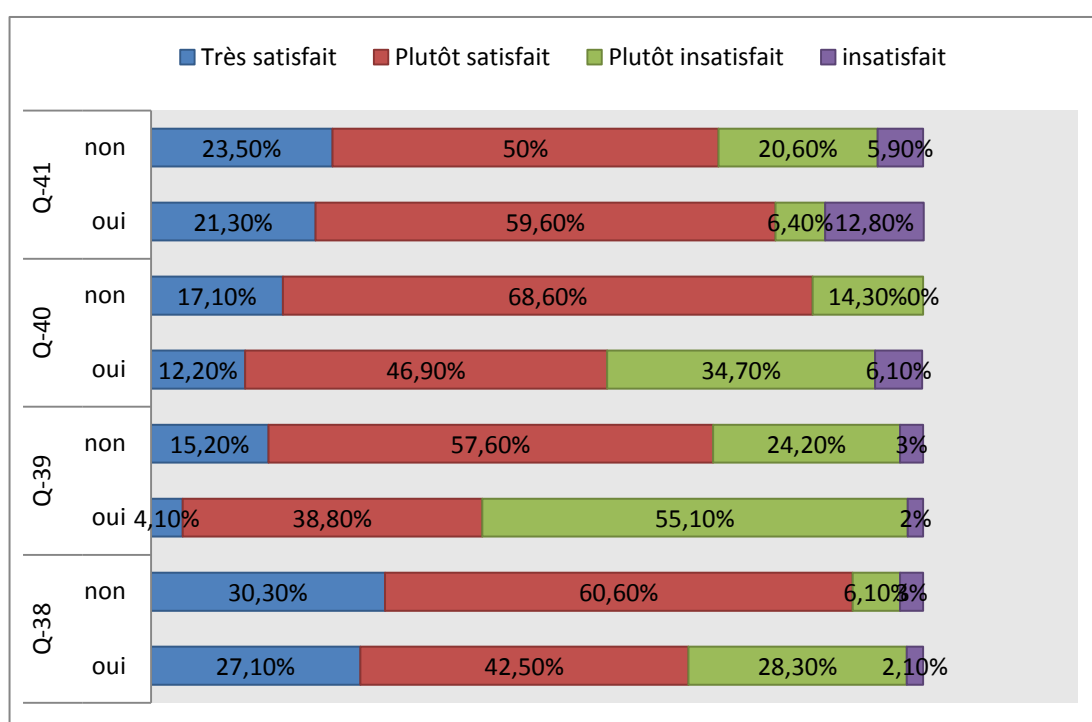
Le graphique ci-dessus nous informe que les absents estiment que les perspectives de promotion ne sont pas satisfaisantes vue à leurs efforts, selon la théorie de VROOM, les absents ne sont pas motivés dans leur entreprise, ce qui traduit le lien négatif entre la motivation et l'absence.

- La satisfaction :

Tableau n° III-45: Nombre selon le niveau de satisfaction.

quel est votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction ?	Affirmation d'absence	Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	Insatisfait
Q-38 : de votre emploi	oui	27,1%	42,5%	28,3%	2,1%
	non	30,3%	60,6%	6,1%	3%
Q-39 : de la manière dont les règles et procédures internes de l'entreprise sont mise en application	oui	4,1%	38,8%	55,1%	2%
	non	15,2%	57,6%	24,2%	3%
Q-40 : des conditions de travail	oui	12,2%	46,9%	34,7%	6,1%
	non	17,1%	68,6%	14,3%	0%
Q-41 : de la sécurité au travail	oui	21,3%	59,6%	6,4%	12,8%
	non	23,5%	50%	20,6%	5,9%

Figure n° III-44: Nombre des absents selon le niveau de satisfaction.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Selon les réponses formulées par le personnel, 30% des absents sont insatisfaits de leur travail actuel, ce pourcentage est plus élevé chez les absents que les personnes qui se sont jamais absentes depuis janvier jusqu'à avril 2016, cela signifie que les personnes qui sont insatisfaites de leur emploi absentent plus que leurs collègues satisfaits.

On constate aussi qu'il y a une différence en termes de degré d'insatisfaction de la manière dont les règles et procédures internes de l'entreprise sont mise en application, dont les absents sont plus insatisfaits 60% de ces règles que leurs collègues.

Par contre, on remarque que la majorité nette des employés sont satisfaits des conditions et la sécurité au travail, ce qui affirme les résultats précédentes concernant l'effet faible des conditions de travail sur les absences.

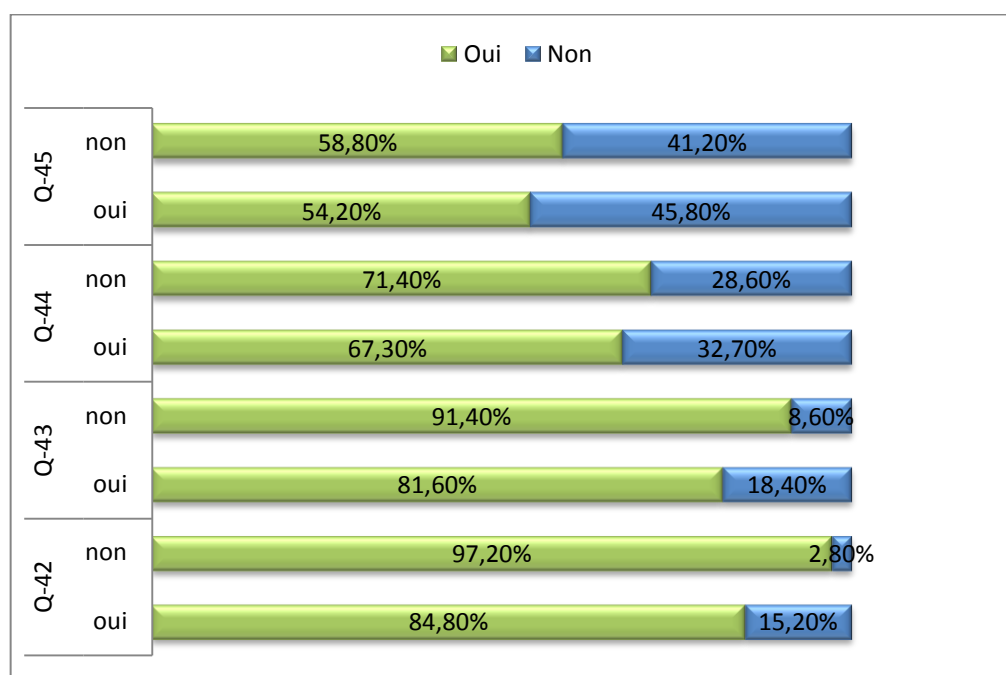
Donc la satisfaction au travail a un effet faible sur l'absentéisme.

- **L'implication :**

Tableau n° III-46: Nombre d'absences absences selon le niveau d'implication.

Répondez par oui ou non :	Affirmation d'absence	Oui	Non
Q-42 : je suis impliqué dans mon travail	oui	84,8%	15,2%
	non	97,2%	2,8%
Q-43: je me sens comme un membre de la famille dans l'organisation pour laquelle je travaille	oui	81,6%	18,4%
	non	91,4%	8,6%
Q-44 : je me sens émotionnellement attacher à l'organisation pour laquelle je travaille	oui	67,3%	32,7%
	non	71,4%	28,6%
Q-45 : je me sens qu'il sera très difficile de quitter cette organisation	oui	54,2%	45,8%
	non	58,8%	41,2%

Figure n° III-45: Nombre d'absents selon le niveau d'implication.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

De l'interprétation de ce graphique, il est évident que la majorité nette des sondés sont impliqués à leur travail mais le niveau d'implication se diffère entre les absents et ceux qui ne se sont pas absenté pendant la période de 4 mois, dont les absents sont moins impliqués que leurs collègues.

En ce qui concerne l'implication au travail, il semble que 15% des absents, ne se sentent pas impliqués dans ce qu'ils font (leur travail), tant que seulement 2% des personnes qui ne se sont jamais absentés déclarent qu'ils ne sont pas impliqués au travail donc plus le travail est important, moins on s'absentera.

On constate aussi que les travailleurs qui se sentent comme un membre de la famille dans l'organisation pour laquelle ils travaillent, et ceux qui sont émotionnellement attachés à cette organisation se sont absentés moins leurs collègues

D'après ces constatations, on déduit qu'il existe une corrélation négative entre l'implication au travail et le nombre des absences, mais pour notre cas tant que la majorité des employés sont impliqués, l'effet de l'implication sur les absences est très faibles.

3.2. Synthèse et suggestions :

3.2.1. Synthèse :

Notre recherche avec son double aspect analytique, l'analyse de la relation existante entre les facteurs de l'absentéisme et le nombre des absents et l'analyse de l'environnement de travail au sein de SONELGAZ, nous a permis de dégager les conclusions suivantes :

- La plupart des absences des personnes interrogées sont des absences fréquentes et de courte durée. En se référant à l'approche de Chadwick-Jones¹¹⁸, pour ces derniers auteurs, cette forme d'absentéisme reflète des absences « volontaires ». C'est-à-dire cette forme d'absence liée à un manque de motivation.

- La maladie reste la première cause des absences pour les personnes interrogées, on a trouvé que les interrogés qui ont un état de santé mauvais sont plus absents que leurs collègues. Suivie par les causes familiales, cette cause est justifiée par le fait que la famille occupe une place centrale qui la fait passer en priorité par rapport aux obligations professionnelles.

- les femmes questionnées au sein de la SONELGAZ sont plus absentes que les hommes.

- Sur le plan individuel, cette étude nous a permis de tracer le profil d'un absentéiste au sein de SONELGAZ, il correspond à un agent jeune, caractérisé par une ancienneté faible, un statut de (CDI) et un mauvais état de santé.

- Sur le plan organisationnel, après la vérification de la relation existante entre les facteurs organisationnels et la probabilité d'être absent au travail, on trouve que la mauvaise organisation de travail, le manque du soutien de supérieur, l'inadaptation de la politique de formation et de promotion aux attentes des salariés sont les facteurs les plus influencés sur les absences des employés de SONELGAZ.

- Sur le plan attitudinal, selon la relation montrée entre la motivation et l'absence, on déduit que l'absence des trois (3) liens (effort performance, performance rétribution, rétribution objectif personnel) provoque l'absentéisme au sein de SONELGAZ.

¹¹⁸ Chadwick-Jones J et alii « *Absence measures: their reliability and stability in an industrial setting* », Personnel Psychology, 24, 1971, p.463-470.

3.2.2. Les suggestions :

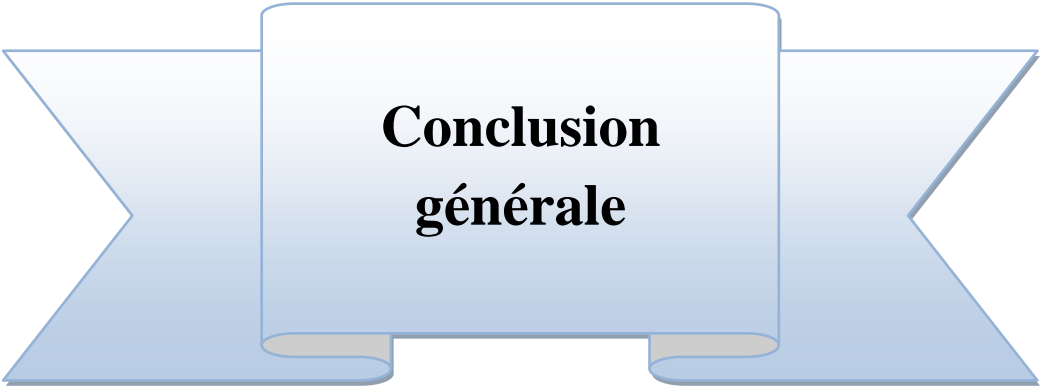
Il n'existe pas de solution miracle, mais il y a des actions à même de réduire l'absentéisme, elles sont extrêmement nombreuses et variées. Suite aux différentes analyses au sein de SONELGAZ, et aux référents théoriques, on propose deux politiques pour prendre en charge ce phénomène :

➤ **Politique préventive :**

- Sur le plan individuel,
 - les résultats de l'enquête nous amènent à déduire que l'absentéisme dans un premier lieu attribué à des raisons de maladie, donc les managers de SONELGAZ doivent mettre en place une politique de santé ambitieuse, par exemple, la vaccination contre la grippe proposée gratuitement aux salariés, les contres visites médicales et la discussion des informations et des conseils sur les moyens de se maintenir en bonne santé.
 - La deuxième cause est les raisons familiales, dans ce cas on propose la création d'une crèche d'entreprise permet de concilier vie professionnelle et vie privée.
- Sur le plan organisationnel,
 - d'abord, il est important de mettre l'accent sur l'enrichissement des tâches et proposer aux salariés des travaux plus variés et plus intéressants.
 - Créent des espaces de convivialité afin d'encourager les relations sociales dans l'entreprise.
 - Développer les politiques de formation.
 - Il paraît opportun de favoriser les promotions internes de façon à motiver les salariés en leur offrant des passerelles professionnelles valorisantes.
- Sur le plan attitudinal,
 - Mettre en place des enquêtes d'opinion en modifiant les points de démotivation des employés, afin de jouer sur la motivation au travail.
 - Augmenter les salaires pour renforcer leur motivation.

➤ **Politique réactive :**

- Clarifier les règles et sensibiliser les employés de conséquences de leur comportement.
- La mise en place des pratiques de sanctions afin de lutter contre les absences non justifiées et les retards.



**Conclusion
générale**

Conclusion générale

L'objectif de cette recherche était d'examiner les relations entre un grand nombre de facteurs (individuels, organisationnels et attitudeux) et l'absentéisme au travail afin d'expliquer le phénomène d'absentéisme au sein de SONELGAZ. De manière plus détaillée ce travail révèle trois apports conceptuels importants, le premier est lié à la compréhension des facteurs et les concepts de l'absentéisme, le second, à l'analyse des rapports entre les ces facteurs et l'absence au travail, et le troisième contribue à l'analyse de l'effet de ces facteurs sur l'absentéisme au sein de SONELGAZ.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne la notion de l'absentéisme, et les facteurs qui peuvent être à l'origine de ce phénomène. Dans un deuxième temps l'enquête de terrain permet d'analyser de quelle manière ces facteurs peuvent être à l'origine de l'absentéisme. Nous montrons les résultats suivants :

Sur le plan individuel, l'analyse de la relation entre les facteurs individuels et l'absentéisme nous a conduits à démontrer l'influence de certains facteurs sur la probabilité de s'absenter tels que (le sexe, l'état de santé, la situation statutaire), par contre les autres facteurs telles que (l'âge, et la situation matrimoniale, l'ancienneté, le niveau scolaire, le niveau hiérarchique, le salaire) n'ont aucun effet sur l'absentéisme.

D'après ces résultats, nous pouvons confirmer notre première hypothèse principale selon laquelle les facteurs individuels influent sur l'absentéisme au travail. Mais cette confirmation n'est pas totale.

Sur le plan organisationnel, les résultats montrent l'existence de la relation entre certains facteurs organisationnels (l'organisation de travail, les relations avec le supérieur et les processus de GRH) et la probabilité d'être absent.

En conséquence, notre deuxième hypothèse est partiellement confirmée, car nous n'avons pas confirmé nos deux sous hypothèses qui postulent que les conditions de travail et les ressources de l'emploi influencent le phénomène d'absentéisme.

Sur le plan attitudeux, on a trouvé qu'il existe un lien négatif entre la motivation et l'absentéisme au travail. Mais par rapport aux deux autres facteurs ce lien est moins significatif.

Conclusion générale

Ceci nous conduit, donc, à affirmer partiellement notre troisième hypothèse qui émettait que les facteurs attitudinaux influencent le phénomène d'absentéisme.

Les chercheurs en science de gestion considèrent l'absentéisme comme un indicateur révélateur d'un problème social ou psychologique propre à l'organisation. Cette étude sur l'absentéisme nous permet, sinon de comprendre intégralement ce phénomène complexe, du moins de mieux cerner et déterminer certains facteurs qui expliquent l'absentéisme, celui-là sur lequel l'employeur peut agir par la définition de politiques et pratiques visant à le contrôler.

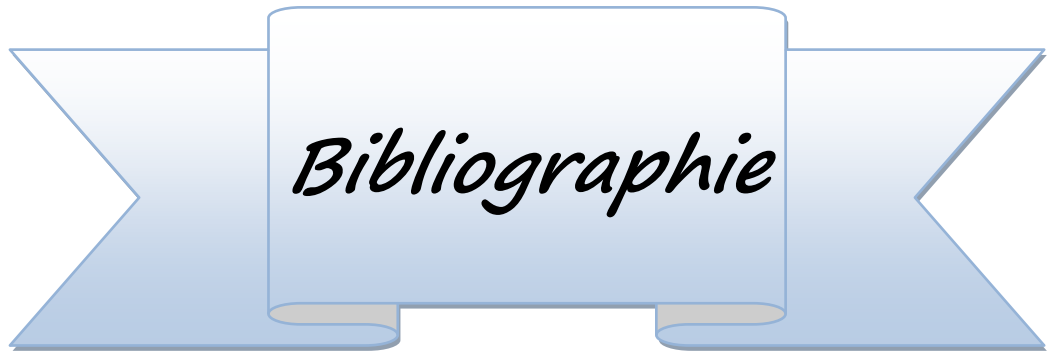
Donc cette étude représente un outil pédagogique qui peut être utilisé par SONELGAZ pour objectiver le dialogue social sur un sujet sensible et pour comprendre les causes d'absentéisme, et agir ensuite avec plus d'efficacité.

En dépit de ses apports, notre étude n'a aucune ambition généralisatrice. En effet, cette étude concerne une organisation particulière et transposer cette étude à une autre organisation serait improductif. Cependant la méthodologie mobilisée pourrait être transférée à un autre cas.

Notre recherche n'était pas facile à réaliser vu la complexité du phénomène étudiée d'une part, ainsi que le manque d'informations et de données statistiques, d'autre part. En effet, on a rencontré des difficultés lors de notre recherche, premièrement les managers n'aiment pas communiquer sur ce sujet vis-à-vis de l'extérieur, aussi en interne car Ils le considèrent comme une forme de honte et de réticence, deuxièmement l'administration s'occupe de la distribution du questionnaire, a cette raison on a remarqué une pénurie des exécutants dans notre échantillon.

Tel que nous avons pu le constater tout au long de notre étude, l'absentéisme reste un phénomène complexe qui demande à être exploré davantage et il représente une piste de recherche privilégiée. Outre cette préoccupation, plusieurs axes de recherche nous semblent devoir être explorés :

- Les politiques de gestion de l'absentéisme et leurs effets sur l'absentéisme
- Etude exploratoire des déterminants organisationnels et extraprofessionnels du présentéisme.



Bibliographie

➤ **Ouvrage :**

- BERTRAND (J.P) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994.
- BRNARD Martory, DANIEL Crozet « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance » 6eme Edition DUNOD Paris, 2005.
- Denis Monneuse : *L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action* » Afnor édition, 2015.
- Gollac M., Volkoff S. *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte. Nouvelle édition prévue en 2007.
- JARDILLIER (P), BAUDUIN (H) : *L'absentéisme mythes et réalités*; Coll. Centor, 1984.
- Leteurtre (H), *L'audit de l'absentéisme du personnel hospitalier*, Edition : Berger-Levrault. 1991.
- Meulman (F) « *vaincre l'absentéisme*», Edition Dunod, 2011.
- SEKIO, (L) : *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie* ; édition d'ORGANISATION, Paris, 1986.
- Steers, (R.M). Rhodes, (S.R), (1990) : *Managing employee absenteeism* (2e éd.). USA: Addison-Wesley.
- Thierry (R) et alii : « l'absentéisme outils et méthodes pour agir », édition : ANACT, 2009
- THEVENET (M) et VACHETTE (J.L) : *Culture et comportement*, édition. Vuibert, coll.1992.

➤ **Reuves et périodiques :**

- Barreau, (J) : *Gérer le travail*, 2005, Rennes, PUR
- Bouville (G) *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?*, Congrès AGRH, Rennes/ Saint-Malo, 2010.
- Bouville, (G) : *L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel, L'état des entreprises*, Paris, La Découverte, 2011.
- Bouville (G) Campoy (E) « *une Approche organisationnelle du harcèlement moral* », en Collaboration avec Eric Campoy, @GRH, vol. 3, n° 4, 2012.
- BOUVILLE, (G), « *Travail & Changement* » N°354 • mars/avril 2014.
- Bouville, G. (2014), Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, Vol. 11, 2014.
- Bridges (S), Mumford (K) « *Absenteeism in the UK: a comparison across genders* », Department of Economics, The University of Work, Discussion Papers, 2000.

- BROWN (S.P) « A Meta-analysis and review of organizational research on job involvement », *Psychological Bulletin*, 120, 1996.
- Chadwick-Jones J. K, et alii « *Absence measures: their reliability and stability in an industrial setting* », *Personnel Psychology*, 1971.
- Chevalier (A), Goldberg (M) « *L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ?* », *Sciences sociales et santé*, Volume 10, n°3, 1992. P 51.
- Dares, « *Les absences au travail des salariés pour des raisons de santé* » publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, N° 009, 2013.
- Dellve (L), Eriksson (J), Vilhelmsson (R) : *Assessment of long-term work attendance within human service organizations. Work*, 29, 2007.
- Gennevilliers, « 5e Baromètre **ALMA CG** sur l'Absentéisme », ANACT, 05/09/2013.
- GOSSELIN (É) et LAUZIER (M) : *Le présentéisme Lorsque la présence n'est pas garante de la performance*, In *Revue française de gestion*, 2011/2 (n° 211), Éditeur : Lavoisier.
- Herzberg, (H) « *Work and the nature of man. New York: The Mentor Executive* », 1966.
- Hill (J) « *The relationships between lost work time and duration of absence spells: Proposal for a payroll driven measure of absenteeism.*», *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(7), 2008, 840-852.
- JARDILLIER (P) « *Etude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel* », le travail humain N°1-2, 1962.
- Johns (G) : *Attitudinal and non attitudinal predictors of two forms of absence from work. Organizational Behaviour and Human Performance*, 22, 1978.
- KOSLOWSKY (M), CASPY (T), LAZAR (M) : « *An Empirical Comparison of Commitment Scales* », *Journal of Applied Social Psychology*, 20,1990, p.1063-1075.
- Laaksonen (M) et alii : *Explanations for gender differences in sickness absence: Evidence from middle-aged municipal employees from Finland. Occupational and Environmental Medicine*, 65(5), 2008.
- Lau, V. C. S., Au, W. T., & Ho, J. M. C : *A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations. Journal of Business and Psychology*, 18,2003.
- Laura Mucha : *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Business administration*. 2010.

- Lim (A), et alii : *Influence of work type on sickness absence among personnel in a teaching hospital. Journal of Occupational Health, 44, 2002.*
- Mathieu (J. E), Farr (J. L) : *Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational , commitment, job involvement, and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 76, 1991.*
- Morrow (P.C) *Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 1983.*
- McClelland (D.C) : *Managing motivation to expand human freedom. American Psychologist, 33, 1978.*
- Munce, (S.E.P) et alii : *The Rôle of depression and chronic pain conditions in absenteeism: Results from a national epidemiologic survey. The American College of Occupational and Environmental Medicine, 49(11), 2007.*
- Nicholson (N), Martocchio (J.J) : « The management of absence: What do we know? What can we do? » *Handbook of Human Resources Management, 1995, p.597-614, Oxford, Blackwell.*
- Roland (T), Pierre (B) : *Lesage et Maurice Boisvert Relations industrielles, Industrial Relations, vol. 36, n° 4, 1981.*
- Robbins (S.B) et alii : *Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A Meta Analysis. Psychological Bulletin, 130(2), 2004.*
- S. Gauvin et S.A. Hall, « Occupational Safety And Accident Preventions », *Occupational Health Practice, R.S.F. Schilling, Butterworths, 1973, cité dans Gouvernement du Québec, santé et sécurité au travail, Québec, Editeur officiel du Québec, 1978.*
- Steers (R.M), RHODES (S.R) « KNOWLEDGE and speculation about absenteeism », *LONDON, JOSSEY-BASS, 1984.*
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. *Major influences on employee attendance: A process model. Journal of Applied Psychology, 1978.*
- Steel, (R.P) et Rentsch, (J.R) « *What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research.* », *Human Resource Management Review, vol.13, 2003, 185-202.*
- Thierry (R) : *Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence , ANACT, 2012.*

- Thomson (L) et alii , « *Employee absence, age and tenure : a study of nonlinear effects and trivariate models* », Work & Stress , vol. 14, n° 1, 2000.
- Vandeville (M) : *Influence des conditions de travail et déterminants économiques de l'absence une différenciation homme-femme*, document du Clerse, Université Lille-I, 2004.
- Väänänen (A) et alii , « *Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector* », Social Science and Medicine , vol. 57, n° 5, septembre 2003.
- Vlassenko (E), Willard (J.C), « *Absentéisme : le poids des facteurs collectifs* », économie et statistique, Vol 164, n°1, 1984.
- Weiss, (D) : L'absentéisme, in Revue française des affaires sociales, octobre-décembre 1979.
- **Dictionnaires, encyclopédies, et manuels :**
- LAKEHAL, (M) : *Dictionnaire des questions sociales*, L'Harmattan, 2005.
- Le Petit Robert, dictionnaire encyclopédique, paris.
- THEVENET, (M) « Les modes en gestion des ressources humaines », Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2006
- **Travaux universitaire :**
- BENRAISS (L) « *l'absenteisme: phenomene a controler* » Série "Recherche" Doctorat en Sciences de Gestion, rattachée au CEROG-Institut d'Administration des Entreprises, Université Aix-Marseille III.
- Bouville, (G) : *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme*. Analyse quantitative et étude de cas, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1,2009.
- GOUROUBERA (Daniel): *absentéisme au travail : étude comparée secteur publique-secteur privé*, mémoire de fin de formation, cycle 1, option (Droit et administration générale), école national d'administration, Bénin, 1998.
- LOCKE (E.A) « *The nature and causes of job satisfaction* », in M.D Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.
- Thévenet, (M) : *Absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains*, thèse de doctorat de 3e cycle, université Aix-Marseille III, sous la direction de D. Hall, décembre 1981.

- Tremblay (M), Milesi (L), Simard (G) « *Effet médiateur du niveau de mobilisation dans la relation entre la satisfaction et l'absentéisme et effet modérateur de la dispersion : une étude des unités de travail* », Université d'Eté de l'AGRH, 2013, P36

➤ **Textes réglementaires :**

- Code de travail Algérien 2001-2002 « *Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail* »
- Code de travail Algérien 2001-2002 « *Loi n° 90-14 du 2/06/1990 relative à l'Exercice du droit syndical* »

➤ **Rapports et documents administratifs :**

- Chadwick-Jones, J. K. : *L'absentéisme dans le contexte canadien*, Ottawa : ministère de travail. 1980.

➤ **Site web :**

- <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/absentéisme/17921>
- <http://www.challenges.fr/management/20141224.CHA1856/management-3-idees-pour-se-servir-de-l-intelligence-collective-au-bureau.html>
- <http://www.iea.cc/whats/>
- <http://presse.ayming.com/mobilerelease.aspx?ID=7114>
- <http://www.focusrh.com/strategie-ressources-humaines/attirer-fideliser-salaries/a-la-une/l-absenteisme-prospere-avec-la-crise.html>
- <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle-91122-absenteisme-le-taux-nest-pas-tout-1002108.php> <http://www.lagazettedescommunes.com/416678/les-primessiduite-sont-elles-vraiment-efficaces/>
- <http://www.sonelgaz.dz>
- http://www.mindforest.lu/pdf/MFCom/Essentials_2014_13.pdf

➤ **Autres (archives, journaux, conférences...)**

- Albert, (D) « enquête et sondage » Cours de recherche commerciale, Le journal de classe du lundi soir - A2008.
- Diop (B), Ndao (A) : *Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal*, congrès AGRH, 2008.
- Enquête Securex, « *Absentéisme en France* », 2008.
- GAUDET, (F. J) : *solving the problems of employee absence* . New York : American Management Association. 1963

- Gennevilliers : *5ème Baromètre ALMA CG sur l'Absentéisme*, ANACT, 2013
- GILLES (M), ROUSSEAU (T) « *cas absentéisme* », édition Anact
- La Mutualité Française, *dossier Santé et travail*, n°47, avril 2004.
- Meyer (J.P) et alii « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behavior*, 61,2002.
- MORROW (P.C): *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich J.A.I Press, 1993.
- VILLOTTE (D), *Maîtriser l'absentéisme dans les organisations publiques*, Institut de la Performance Publique 2009, Dossier pédagogique.
- Yates (D.A), Jones (G) : Casual dress days: Are there bottom-line impacts? *Organization Development Journal*, 16, 1998.



ANNEXES.

Annexe (01)

annexe 01

Attentes des employés vis-vis les facteurs de l'absentéisme

cas: sonelgaz -BATNA-

*Dans le cadre d'une étude universitaire ayant pour thème : " l'analyse du phénomène d'absentéisme au sein de la Sonelgaz de Batna ", pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales, Option : Management des Ressources Humaines MRH, au niveau de l'Ecole Des Hautes Etude Commerciales : EHEC Kolea (ex INC)
Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous, d'une manière objective.
Le caractère confidentiel de vos réponses sera respecté.*

généralités

1. Sexe	<input type="checkbox"/> Féminin	<input type="checkbox"/> Masculin		
2. Age	<input type="checkbox"/> <30ans	<input type="checkbox"/> 30-45ans	<input type="checkbox"/> 45ans<	
3. Situation matrimoniale	<input type="checkbox"/> célibataire	<input type="checkbox"/> marié(e)	<input type="checkbox"/> séparé(e)	<input type="checkbox"/> veuf(ve)
4. Combien avez-vous d'enfants à charge ?	<input type="checkbox"/> Aucun enfant à charge	<input type="checkbox"/> 1-3enfants	<input type="checkbox"/> plus de 3 enfants	
5. Depuis combien de temps exercez-vous dans cette organisation ?	<input type="checkbox"/> De 1 à 5ans	<input type="checkbox"/> de 5 à 15ans	<input type="checkbox"/> plus de 15ans	
6. Niveau scolaire	<input type="checkbox"/> Primaire	<input type="checkbox"/> Moyen	<input type="checkbox"/> Secondaire	<input type="checkbox"/> Universitaire
7. Niveau hiérarchique	<input type="checkbox"/> Cadre	<input type="checkbox"/> Maitrise	<input type="checkbox"/> Exécutant	
8. A quelle situation statutaire êtes-vous ?	<input type="checkbox"/> CDD	<input type="checkbox"/> CDI	<input type="checkbox"/> Apprenti	
9. Votre revenu?	<input type="checkbox"/> 10000-50000DA	<input type="checkbox"/> 50000-100000DA	<input type="checkbox"/> >100000DA	
10. Comment qualifiez-vous votre état de santé?	<input type="checkbox"/> très bonne	<input type="checkbox"/> bonne	<input type="checkbox"/> mauvais	
11. est ce que vous vous êtes absentés pendant la période (janvier-avril 2016)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non		
13. S'agit-il des absences:	<input type="checkbox"/> de moins de 15 jours	<input type="checkbox"/> de 15 jours ou plus		
14. Quelles sont les raisons de ces absences? par priorité (de 1 à 4)	<input type="checkbox"/> maladie	<input type="checkbox"/> accident de travail	<input type="checkbox"/> raisons familiales	<input type="checkbox"/> autre
15. Si 'autre', précisez :	<input type="text"/>			

l'environnement de travail

vous travail vous demande:	jamais	rarement	souvent	toujours
16. Des tâches répétitives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. De travailler d'une manière intensive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sur votre lieu de travail, êtes-vous amené(e) à :	jamais	rarement	souvent	toujours
18. respirer des fumées ou des poussières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. être en contact avec d'autres produits dangereux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. porter des charges lourdes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sur votre lieu de travail, êtes-vous en situation de subir à :	jamais	rarement	souvent	toujours
21. des bruits ou des vibrations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. travail à une température > 24°C, < 0 C, travail en milieu humide ou travail à l'extérieur, au moins 20 heures lors de la semaine précédente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. des risques d'accidents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. des agressions verbales, du harcèlement, de la part du public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

êtes-vous d'accord que :				
	tout à fait d'accord	d'accord	pas d'accord	pas du tout d'accord
25. Votre supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Votre supérieur prête attention à ce que vous disiez ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Les collègues avec qui vous travaillez sont des gens professionnellement compétents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Les collègues avec qui vous travaillez vous aident à mener convenablement vos tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général :		
	Oui	Non
29. Un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Des informations claires et suffisantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Une formation suffisante et adaptée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indiquez votre degré de satisfaction ou d'insatisfaction avec les processus de GRH :				
	très satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Plutôt insatisfait(e)	Très insatisfait(e)
32. la communication interne entre le supérieur hiérarchique et son équipe de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. l'adéquation entre votre emploi et vos compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. politique de formation adoptée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. politique de promotion adoptée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

les attitudes des travailleurs

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
36. Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. cela me démotive, par priorité (de 1 à 7):	<input type="checkbox"/> mauvaises conditions de travail	<input type="checkbox"/> manque de reconnaissance	<input type="checkbox"/> supérieure incompétent	<input type="checkbox"/> absence de formation
	<input type="checkbox"/> mauvaise rémunération	<input type="checkbox"/> manque de promotion	<input type="checkbox"/> manque de communication	

Quel est votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction?				
	Très satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Plutôt insatisfait(e)	Très insatisfait(e)
39. De votre emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. De la manière dont les règles et procédures internes de l'entreprise sont mises en application ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Des conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. De la sécurité au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

répondez par oui ou non :		
	Oui	Non
43. je suis impliqué dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. je me sens comme un membre de la famille dans l'organisation pour laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. je me sens émotionnellement attaché à l'organisation pour laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. je me sens qu'il sera très difficile de quitter cette organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47. A votre avis, quelle est la meilleure pratique pour diminuer l'absentéisme?	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
---	---

Organigramme de la direction de distribution « SONELGAZ »

-Batna-

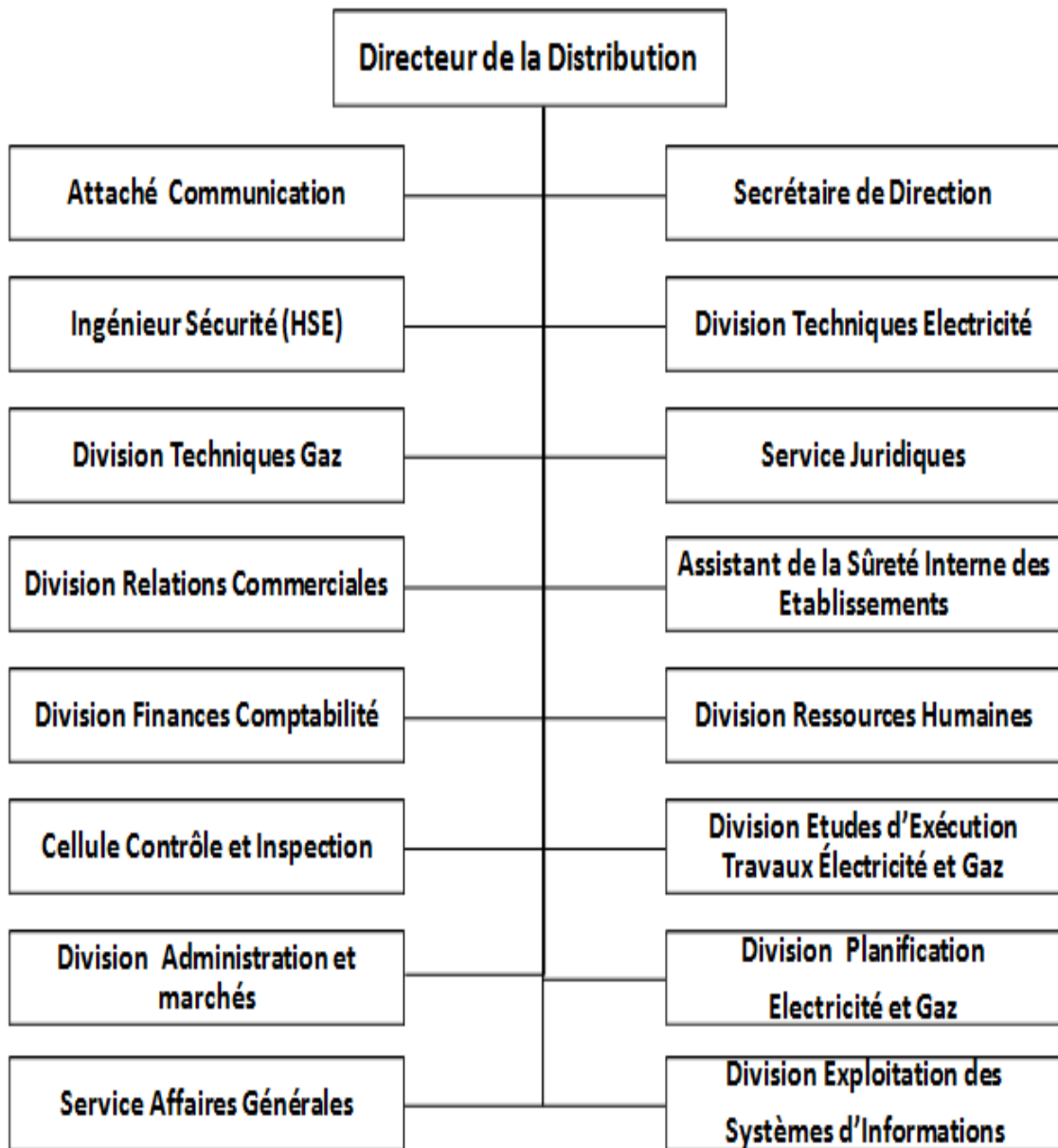


Table des matières

Résumé
Remerciements
Dédicaces
Liste des tableaux
Liste des figures
Liste des abréviations
Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
Chapitre I : généralité sur le concept de l'absentéisme	5
<i>Introduction</i>	6
Section 1 : Revue de la littérature	7
1.1. Essai de définition de l'absentéisme.....	7
1.2. Absence et absentéisme.....	11
1.3. Absentéisme et présentéisme.....	12
Section 2 : les facteurs de l'absentéisme	14
2.1. les facteurs individuels	16
2.1.1. Caractéristique personnelles	16
2.1.1.1. Age	16
2.1.1.2. Sexe	16
2.1.1.3. la situation matrimoniale et familiale	18
2.1.1.4. Etat de santé.....	19
2.1.2. Caractéristique professionnelles	19
2.1.2.1. Ancienneté	19
2.1.2.2. niveau d'éducation	20
2.1.2.3. catégorie socioprofessionnel	20
2.1.2.4. le contrat de travail	20
2.1.2.5. le salaire	21
2.2. Les facteurs organisationnels	21
2.2.1. Organisation du travail	22

2.2.2. Conditions de travail	23
2.2.3. Ressources de l'emploi	24
2.2.4. Relations sociales	24
2.2.5. Les processus de GRH	25
2.2.5.1. Le recrutement	26
2.2.5.2. La gestion des carrières	26
2.2.5.3. La gestion des compétences	26
2.2.5.4. La communication interne	26
2.3. Les facteurs attitudinaux	27
2.3.1. La définition des concepts	28
2.3.1.1. La motivation	28
2.3.1.2. La satisfaction	28
2.3.1.3. L'implication	28
2.3.2. La relation entre les facteurs attitudinaux.....	29
2.3.2.1. La relation entre la motivation et la satisfaction	29
2.3.2.2. La relation entre la motivation et l'implication	30
2.3.2.3. La relation entre la satisfaction et l'engagement	30
2.3.3. La relation entre les facteurs attitudinaux et l'absentéisme	30
2.3.3.1. Motivation	30
2.3.3.2. Satisfaction	31
2.3.3.3. Implication	32
Conclusion générale	34
Chapitre II : la gestion de l'absentéisme au travail	35
Introduction	36
Section 1: la nature de l'absentéisme au travail	37
1.1. Les composantes de l'absentéisme	37
1.1.1. Les arrêts de maladie	37
1.1.2. Les accidents de travail et de trajet	37
1.1.3. Congé pour maladie professionnel	37
1.1.4. Les congés autorisés ou événement	38
1.1.5. Les retards et les absences non justifiées	38

1.1.6. Les absences pour d'autres causes	38
1.2. Les formes de l'absentéisme	38
1.2.1. Selon la validité des absences	38
1.2.2. Selon la possibilité de la compressibilité	39
1.2.2.1. Absentéisme irréductible (incompressible)	39
1.2.2.2. L'absentéisme partiellement compressible)	39
1.2.3. Selon l'intentionnalité des acteurs	39
1.2.3.1. Absentéisme normal	39
1.2.3.2. Absentéisme moral	40
1.2.3.3. Absentéisme subi	40
1.2.3.4. Absentéisme choisi	41
1.2.3.5. Absentéisme contraint	41
1.3. Les différents types d'absence	41
1.3.1. Absences rémunérées	42
1.3.1.1. Rémunéré par l'entreprise	42
1.3.1.2. Rémunéré par la sécurité sociale	42
1.3.2. Absence non rémunérée	43
Section 2 : Les instruments de mesure et l'impact de l'absentéisme	44
2.1. Les instruments de mesure de l'absentéisme	
2.1.1. Le taux d'absentéisme.....	44
2.1.1.1. Le calcul du taux d'absentéisme.....	44
2.1.1.2. L'intérêt du taux d'absentéisme	45
2.1.1.3. Les limites du taux d'absentéisme	45
2.1.2. Durée et fréquence	46
2.1.2.1. La durée	46
2.1.2.2. La fréquence	47
2.2. L'impact de l'absentéisme	49
2.2.1. Les coûts d'absentéisme.....	49
2.2.1.1. Au niveau de l'individu	49
2.2.1.2. Au niveau de la société	49
2.2.1.3. Au niveau de l'employeur	49
Section3 : les solutions possibles	51

3.1. la politique réactive	51
3.1.1. les pratiques de contrôle	51
3.1.2. Les pratiques de sanction	52
3.1.3. Les primes d'assiduité	52
3.2. la politique préventive	53
3.2.1. La prévention individuelle	53
3.2.2. La prévention organisationnelle	53
3.2.2.1. Les actions relatives à l'organisation du travail	54
3.2.2.2. Les actions relatives aux relations sociales	54
3.2.2.3. Les actions relatives aux conditions de travail	54
3.2.2.4. Les actions relatives au management	54
3.2.3. La prévention des risques attitudinaux	55
Conclusion	56
Chapitre III : analyse du phénomène d'absentéisme au sein de la Sonelgaz –BATNA-	57
Introduction	58
Section1 : présentation de la Sonelgaz	59
1.1.Présentation générale du Groupe Sonelgaz	59
1.1.1. Historique de SONELGAZ	59
1.1.2. Les missions de SONELGAZ	61
1.1.3. Les filiales de SONELGAZ	61
1.2.Présentation de la direction de la distribution de Batna	63
1.2.1. L'organisation de la direction de distribution de Batna	63
1.2.2. Présentation des divisions de la direction de distribution de Batna	63
1.2.2.1.Le directeur de la distribution	63
1.2.2.2. Service juridique	63
1.2.2.3.Attaché communication	64
1.2.2.4.Division relations commerciales	64
1.2.2.5.Division ressources humaines	64

1.3.présentation du domaine de l'enquête	65
1.3.1. La répartition de l'effectif	65
1.3.1.1.Effectifs par sexe	65
1.3.1.2.Effectifs par âge	66
1.3.1.3.Effectifs par ancienneté	67
1.3.1.4.Effectifs par catégorie socioprofessionnel	68
1.3.2. La nature de l'absentéisme	68
1.3.3. Principales mesures d'absence	69
Section2 : la méthodologie de recherche	71
2.1. La préparation de l'enquête	71
2.1.1. La définition du problème à résoudre	71
2.1.2. L'objectif de l'enquête	72
2.1.3. Définition de l'échantillon	72
2.1.3.1. L'échantillon choisi	72
2.1.3.2. La taille de l'échantillon	72
2.2. Le questionnaire	73
2.2.1. Elaboration d'un questionnaire	73
2.2.2. Les types de questions	73
2.2.2.1. Questions ouvertes	73
2.2.2.2. Questions fermées	73
2.2.2.3. Questions semi-ouvertes	73
2.2.3. Thèmes de questions	74
2.2.4. Administration du questionnaire	74
2.2.4.1. Le test du questionnaire	74
2.2.4.2. La distribution finale du questionnaire	74
2.3. Outils utilisés pour analyser les données	74
Section3 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête	75
3.1. Présentation et analyse des résultats	75
3.1.1. Fiche signalétique	75
3.1.2. Analyse de l'environnement de travail au sein de SONELGAZ	80
3.1.3. Analyse de la nature de l'absentéisme	88

3.1.4. Analyse des facteurs de l'absentéisme	90
3.1.4.1. les facteurs individuels	90
3.1.4.2. les facteurs organisationnels	100
3.1.4.3. les facteurs attitudinaux	107
3.2. Synthèse et suggestions	111
3.2.1. Synthèse	111
3.2.2. Les suggestions	112
<i>Conclusion générale</i>	113
Bibliographie	
Annexes	
Table des Matières	