

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme
de master en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA MOTIVATION SUR
L'ABSENTEISME ET LE TURN-OVER DE
PERSONNEL
ETUDE DE CAS : « SPA NAFTAL »**

Elaboré par :

M.BELKADI Mehdi

Encadré par :

M.KERKOUB Azzedine

Maitre de conférences classe « A »

4ième promotion

2016/2017

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA MOTIVATION SUR L'ABSENTEISME ET
LE TURN-OVER DE PERSONNEL
ETUDE DE CAS : « SPA NAFTAL »**

Elaboré par :

M.BELKADI Mehdi

Encadré par :

M.KERKOUB Azzedine

Maitre de conférences classe « A »

4ième promotion

2016/2017

ملخص:

يؤدي غياب سياسة تحفيزية لدى العمال للكثير من المشاكل من أبرزها كثرة الغيابات و ارتفاع معدل دوران الموارد البشرية – بمعنى دخول و خروج الموارد البشرية للمؤسسة.

الهدف من هذا البحث هو استخدام النظريات و تطبيقاتها في الميدان العملي حتى نتكمن من التعرف على السبب الحقيقي الذي يدفع الموظفين إلى التغيب أو مغادرة المؤسسة و نبحت كذلك عن العوامل التي يمكن أن تحفز العمال و ترغيبهم للحضور في عملهم جسديا و معنويا و تعزز أيضا وفائهم للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية :

التحفيز,

الغيابات,

دوران الموارد البشرية,

العوامل,

الأسباب,

الرضا,

قلة التحفيز,

التسيير و الإدارة,

نفضال.

Summary :

The absence of a motivational policy among workers leads to many problems, the most prominent of which are the large number of absences and the high rate of turnover of human resources - meaning the entry and exit of the human resources of the company.

The purpose of this research is to use theories and apply them in the field of work so that we can identify the real reason that drive employees to absent or leave the company and we also look for factors that can motivate workers and to give them the desire to come at work with a good mood and also strengthen their loyalty for the company.

Keywords:

Motivation,

Absenteeism,

Human resource,

Causes and factors,

Job satisfaction,

Management and administration,

Naftal.

Résumé :

L'absence de la politique de motivation du personnel au travail provoque plusieurs problèmes notamment la multitude des absences et un taux très élevé du turn-over « ce qui signifie l'entrée et la sortie du ressource humain de l'entreprise »

L'objectif majeur de notre recherche est d'utiliser les théories et d'essayer de les mettre en œuvre pour mieux expliquer les vrais raisons pour lesquelles les employées s'absentent au travail ou de quitter l'entreprise à la fois, ainsi d'identifier les différents facteurs qui peuvent motiver les employées afin de leur donner le désir d'être présent volontairement à leur poste de travail.

Mots clés :

Motivation ;

Absentéisme ;

Ressource humain ;

Les facteurs et causes ;

Satisfaction au travail ;

Management et administration ;

NAFTAL.

Dédicaces

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

A mon frère Nadir.

A ma sœur Sarah ainsi qu'à mon beau-frère Mouhammed pour leur soutien.

A ma nièce Loudji, ma plus grande source de bonheur, j'espère que la vie lui réserve le meilleur.

A toute ma famille ainsi qu'à mes amis pour leurs précieux encouragements
"Oussama , Didin, Nabil, Zaki, Youba , Aymen, Malik, Amine, Adel....." .

: Remerciements :

Je remercie tout d'abord dieu tout puissant de m'avoir donné la force et le courage pour mener ce travail.

Je tiens à remercier, Mon Encadreur **M. KERKOUB Azzedine** pour son encadrement, sa disponibilité, ses conseils, son aide, et son temps de veiller à ce que mon travail soit enrichissant.

Je tiens aussi à remercier **Mme. AHBAB**, pour ses précieux conseils ainsi que sa disponibilité et ses encouragements.

Je tiens à remercier particulièrement **M. METRAF Tewfik et M. TAZEROUTI Yacine** pour m'avoir aidé et m'encouragé, ainsi que tout le personnel de NAFTAL pour leur accueil et leur aide.

Je tiens également à remercier tous les membres de mon jury de soutenance qui ont bien voulu se donner la peine pour juger ce modeste travail.

Je remercie aussi, tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

: Liste des Figures :

Chapitre 1 :

N°	Intitulé	Page
01	La pyramide de MASLOW	18
02	Le système VIE	27
03	La structure d'un système de rémunération	30

Chapitre 3 :

N°	Intitulé	Page
04	La Création de la société NAFTAL	75
05	L'organigramme de NAFTAL	77
06	L'organigramme de la Branche Commercialisation	85
07	Répartitions des absences par CSP	91
08	Répartitions des absences par sexe et par CSP	92
09	Répartitions des absences par CSP « effectifs permanents non opérationnels »	93
10	Répartition des absences par CSP et par sexe «effectifs permanents n- opérationnels »	94
11	Répartition des actions de formation par Catégorie Socio professionnelle par %	96
12	Répartition des actions de formation par Sexe par %	97
13	Répartition par sexe	99
14	Répartition par CSP.	100
15	Répartition de l'effectif par âge	101
16	Répartition par expérience professionnelle	102
17	Répartition par salaire	103
18	L'existence d'une politique de motivation au sein de NAFTAL	104
19	Les outils utilisé par NAFTAL pour motivé ses RH selon les enquêtés.	105
20	Le facteur qui incite plus les salariés pour être présent dans le travail.	106
21	Le degré de satisfaction des enquêtés envers la rémunération.	107
22	Les réponses sur la 5ième question	108
23	La formation	109
24	Le degré de satisfaction	110
25	La formation est une cause pour quitter l'entreprise?	110
26	Le niveau de satisfaction par rapport aux conditions du travail.	111
27	Les conditions du travail	112
28	La communication	113
29	La contribution de la communication	114

30	Les réponses sur la question n°13.	115
31	Les outils à développer pour fidéliser les salariés selon les enquêtés.	115
32	Les avis des enquêtés sur l'impact de la motivation.	116

: Liste des Tableaux :

Chapitre 1 :

N°	Intitulé	Page
01	Les Grands arbitrages d'une politique de rémunération	30

Chapitre 2 :

N°	Intitulé	Page
02	Les Règles d'interprétation et notation	67
03	Source de démotivation	72

Chapitre 3 :

N°	Intitulé	Page
04	Fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL	76
05	l'effectif permanent du NAFTAL (2016)	82
06	effectifs de la branche commerciale par sexe	84
07	effectifs de la branche commerciale par catégorie socioprofessionnelle	84
08	l'effectif permanent du NAFTAL (2016)	86
09	l'effectif temporaire du NAFTAL (2016)	86
10	L'entrée du personnel par nature et par CSP	87
11	Sortie des salaires par nature et par CSP	88
12	L'entrée du personnel « temporaire » par nature et CSP	89
13	Départs du personnel « temporaire » par nature et par CSP	90
14	Répartitions des absences par CSP	91
15	Répartitions des Absences par Nature	91
16	Répartitions des absences par sexe et par CSP	92
17	Répartitions des absences par CSP « effectifs permanents non opérationnels)	93
18	Répartition des absences par nature « effectifs permanents non opérationnels »	94
19	Répartition des absences par CSP et par sexe «effectifs permanents n-opérationnels »	94
20	Répartition des actions de formation par Catégorie Socio professionnelle	96
21	Répartition des actions de formation par Sexe	96
22	Répartition par sexe	99
23	Répartition par CSP	100
24	Répartition de l'effectif par âge.	101
25	Répartition par expérience professionnelle.	102
26	Répartition par salaire	103
27	L'existence d'une politique de motivation au sein de NAFTAL	104
28	Les outils utilisé par NAFTAL pour motivé ses RH selon les enquêtés.	104
29	Le facteur qui incite plus les salariés pour être présent dans le travail.	105

30	Le degré de satisfaction des enquêtés envers la rémunération.	107
31	Les réponses sur la 5ième question	108
32	La formation.	109
33	Le degré de satisfaction.	109
34	La formation est une cause pour quitter l'entreprise?	110
35	Le niveau de satisfaction par rapport aux conditions du travail.	111
36	Les conditions du travail	112
37	La communication	113
38	La contribution de la communication	113
39	Les réponses sur la question n° 13	114
40	Les outils à développer pour fidéliser les salariés selon les enquêtés.	115
41	Les avis des enquêtés sur l'impact de la motivation.	116

: Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources Humaines
SPA	Société par action
OST	l'Organisation scientifique du travail
ERG	Existence, Relatedness and Growth
ERD	Existence, Rapport social, Développement personnel
AP	avantages personnels
CP	contributions personnelles
Aa	avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère
Ca	Contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme point de repère à leur organisation de travail.
VIE	Valence-Instrumentalité-Expectation
EIV	Expectation, Instrumentality and Valence
GPEC	La Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ETC	Et cetera
URSS	Union des républiques socialistes soviétiques
BTP	Bâtiment et travaux publics
CHSCT	Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
TMS	les Troubles Musculo-squelettiques
RTT	réduction du temps de travail
CDI	Contrat à durée indéterminée
NBR	Nombre
NAFTAL	NAFT ALGERIE
La DRH.COM	La direction des ressources humaines commerciale
PDG	Président de la Direction Générale
HESQ	Health, Safety, Environment, and Quality
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
CLPB	Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques & Bitumes
GD	Gestion direct
GL	Gestion libre
PVA	Point de vente agréé
La DCRH	La direction centrale des ressources humaines
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
Abs	Absence
A-T	Accident de travail
HRS	Heurs
La DERH	la directrice exécutive des ressources humaines.

: Sommaire :

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : La motivation au travail.....	5
- Section 1 : Histoire de la motivation, les différentes définitions et les causes et les conséquences de la démotivation.....	7
- Section 2 : Les théories de la Motivation.....	17
- Section 3 : Les principales outils et sources de motivation RH.....	29
Chapitre 2 : L’absentéisme et le Turn-over dans l’entreprise.....	40
- Section 1 : La définition de l’absentéisme, la différence entre l’absence et l’absentéisme, les formes de l’absentéisme, les composantes de l’absentéisme et le taux de l’absentéisme.....	42
- Section 2 : Les causes de l’absentéisme, comment lutter pour réduire le taux d’absentéisme.....	52
- Section 3 : La définition du turn-over et ses composantes, le cout du turn-over, les causes du turn-over et le lien entre la motivation et (l’absentéisme et le turn-over).....	63
Chapitre 3 : L’impact de la motivation sur l’absentéisme et le turn-over des ressources humaines dans l’entreprise. Cas : la direction générale -NAFTAL-.....	73
- Section 1 : Présentation de l’entreprise.....	74
- Section 2 : Tableau de Bord RH « Absences et turn-over des RH », les outils de la Motivation au niveau de La direction générale – NAFTAL-.....	86
- Section 3 : la démarche méthodologique et analyse des résultats de l’enquête.....	98
Conclusion Générale.....	119

Introduction générale

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales, comme la psychologie ou la sociologie.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

La motivation des ressources humaines reste un souci majeur des dirigeants, les études se multiplient, confirmant que les salariés sont fatigués de la pression permanente et s'interrogent sur le bien-fondé d'une implication forte dans leur travail. Même s'ils sont relativement satisfaits de leur sort, leur attachement à l'entreprise est souvent en chute libre.

Impossible de négliger la motivation, puisqu'elle est au cœur de la productivité et surtout de l'efficacité des entreprises.

Elle est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé. Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir sont celles qui gardent ces effectifs ces compétences car c'est une façon d'attirer l'engagement du personnel et développer ses capacités, à apprendre à tous les niveaux de l'organisation.

La motivation au travail se fonde essentiellement sur la satisfaction des besoins des hommes. Le mode de la rémunération, la formation, la promotion, l'enrichissement des tâches sont des outils qui contribuent à la prise en compte des différents facteurs de motivation.

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines.

Théoriquement, l'absence d'une politique de motivation implique une augmentation du taux d'absentéisme et aussi une augmentation dans le taux du turn-over des RH, tandis qu'une amélioration dans les politiques de motivation influence ce taux inversement.

Le phénomène de l'absentéisme au travail et même un taux élevé du turn-over des ressources humaines provoque beaucoup des charges sur l'entreprise, le coût indirect de l'absentéisme

consiste à diminuer la productivité, à faire du retard dans le rendu des dossiers, et à retarder les tâches des salariés absents, tout cela conduit à la dégradation du climat social et à la démotivation des employés.

Un taux élevé du turn-over provoque des coûts de recrutement et de formation à cause de la démotivation car après que l'entreprise dépense pour recruter et former un salarié et avec un manque de motivation le salarié logiquement va quitter l'entreprise ce qui engendre plusieurs coûts sur l'entreprise.

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

L'impact de la motivation sur L'absentéisme et le turn-over Des Ressources Humaines.

Le choix de ce thème s'explique par :

- L'importance de la motivation des ressources humaines dans l'entreprise, comme facteur qui assure la fidélité et la baisse du taux de Turn-over des Ressources Humaines dans l'entreprise.
- L'insuffisance des traitements dans ce type de recherches, bien qu'il y a une forte existence du phénomène de l'absentéisme et l'importance des effets et des conséquences qu'il a sur les entreprise ainsi la société

Notre recherche s'est porté sur SPA NAFTAL qui considéré comme étant un acteur incontournable dans la création de richesse et d'emploi. Pour la réalisation de ce présent mémoire, nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction générale de NAFTAL –CHERAGA-.

A travers d'un développement théorique et d'une étude pratique effectuée au sein de la SPA NAFTAL que nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Quel est le niveau d'impact de la motivation sur le turn-over des Ressources Humaines dans l'entreprise ?

En vue de répondre à notre question principale notre raisonnement s'achemine à travers la réponse aux questions suivantes :

- L'absence d'une politique de motivation a-t-elle un effet sur les ressources humaines ?
- Existe-t-il un lien entre la motivation et l'absentéisme ?

- L'absence de la motivation peut-elle pousser les salariés à quitter l'entreprise ?

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

- Hypothèse1 : la motivation des salariés est indispensable dans la gestion des ressources humaines
- Hypothèse2 : L'absence d'une politique de motivation augmente le taux de l'absentéisme.
- Hypothèse3 : L'absence d'une politique de formation pousse les salariés à quitter l'entreprise.
- Hypothèse 4 : Le salaire est un levier très important pour fidéliser les salariés.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons utilisé la démarche scientifique et analytique à savoir :

- L'utilisation des documents et des ouvrages théoriques, scientifiques pour notre étude qui nous ont aidés d'analyser la liaison entre la motivation des RH et l'absentéisme et le turn-over des RH et aussi l'utilisation des documents et données interne de la direction générale de NAFTAL.
- Une enquête par un questionnaire destiné au personnel du NAFTAL.

Notre travail est partagé en deux grandes parties. La première partie est consacrée à l'étude théorique du phénomène « d'absentéisme et du turn-over » et la seconde partie est consacrée à l'étude pratique.

La première partie est composée de 2 chapitres :

- Chapitre 1 est consacré à la motivation au travail qui va être élaboré en 3 sections.
- Chapitre 2 est consacré à l'absentéisme et le turn-over des RH qui va être élaboré aussi en 3 sections.

La deuxième partie « le cas pratique est composée d'un seul chapitre » :

- Chapitre 3 : L'impact de la motivation sur l'absentéisme et le turn-over des ressources humaines dans l'entreprise. Cas : la direction générale -NAFTAL-, il est composé de 3 sections.

Chapitre I

LA Motivation au travail

INTRODUCTION :

La **motivation** est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise.

Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption.

Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif. La motivation prend de nos jours une place de premier plan dans une organisation. Elle est déterminante pour la productivité chez les employés et surtout pour la fidélité des salariés.

Ce chapitre est divisé en 3 sections :

- La première section on va présenter l'histoire de la motivation, les différents définitions de motivation et enfin on va parler sur la démotivation, ses causes et ses conséquences.
- La Deuxième section porte les différentes théories de motivation.
- La troisième section les principales outils et sources de motivation.

Section 1 : Histoire de la motivation, les différentes définitions, causes et conséquences de la démotivation :

Il s'agit d'abord de présenter quelques définitions de la motivation, et à partir de l'analyse des éléments du concept, nous proposons de faire la description d'un processus de motivation. Cependant, il semble nécessaire de marquer au préalable un bref arrêt sur l'histoire de l'évolution de la motivation au travail.

1- Historique du concept :

Cette interrogation paraît légitime dans la mesure où cette notion n'apparaissait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX^{ème} siècle. Les dictionnaires de langue française de cette période proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société.

L'essai proposé par Vallerand et Thill(1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIX^{ème} siècle.

Le concept de motivation comme « objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues¹». « Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de la première moitié du XX^{ème} siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues². »

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés uniquement à la perception de l'Homme économique, puis à l'époque des considérations des facteurs humains au travail.

¹ ROUSSEL,(P) : *La motivation au travail - concept et théories*, les notes de LIRHE n°326, Université des sciences sociales de Toulouse, Toulouse, Octobre 2000, p.3.

² Ibid, p.3.

1.1 Ère de la perception de « l'Homme économique » :

Cette époque correspond à celle des approches dites « classiques » des organisations, notamment par Frédérick W. Taylor (1911) avec « l'Organisation scientifique du travail (OST) » ; Henri Fayol avec « les principes administratifs » ; et Max Weber avec « l'organisation bureaucratifiée ». Globalement, les classiques avaient réduit l'Homme à une simple main d'œuvre, une force de travail que l'employeur peut acquérir sur le marché, compte tenu des besoins de maximisation de la production industrielle et du profit. Et pour vivre, c'est-à-dire se nourrir, se soigner, se vêtir et se loger, l'ouvrier est par conséquent obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant à la machine de production.

Durant cette période, la perception de l'Homme s'est donc référée à ses seuls besoins vitaux ou primaires, postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique. L'ouvrier était ainsi payé en fonction seulement de son rendement par unité de temps. Il est important de noter que cette conception de l'individu a suffisamment fait ses preuves d'efficacité productive, en témoigne l'essor économique de la première moitié du XX^e siècle.

Cependant, les premières récessions économiques et les nouveaux enjeux de la croissance qui en ont résulté vont montrer les limites des approches classiques du travail. En effet, le salaire et les autres avantages matériels accordés aux travailleurs ne suffisent plus pour booster les rendements. Il faut donc que les dirigeants trouvent d'autres systèmes pour redynamiser la production, ce qui a amené ces derniers à se tourner vers les psychologues, sociologues qui, eux, vont se pencher plutôt sur les dimensions sociales des individus.

1.2 Prise en compte des facteurs humains dans les organisations :

La prise en compte des facteurs humains dans les organisations est née avec l'apparition de l'école dite des « relations humaines » avec notamment Elton Mayo suivi plus tard par ses héritiers que sont Maslow, McGregor, Herzberg, etc.

Les travaux de recherche de ces auteurs ont abouti à des conclusions pouvant être ainsi résumées : les individus ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour s'épanouir. Notons que le terme « héritier¹ » est employé par Claude-Pierre Vincent pour désigner les auteurs qui ont succédé Mayo et il soutient que ce terme n'est pas abusif, dans la mesure où il recouvre les chercheurs dont les travaux constituent des prolongements de l'expérience de « Hawthorne » et des conclusions de Mayo, même si ceux-ci se situent parfois dans des domaines différents.

En somme, pour ces auteurs et managers en quête d'une nouvelle technique capable de rendre encore les entreprises performantes, il s'avère impératif de connaître les besoins sociaux et les facteurs d'épanouissement des travailleurs, afin de pouvoir construire de nouvelles politiques

¹ CLAUDE-PIERRE, (V) : *Des systèmes et des hommes, Edition organisation, Paris, 1990, p.110.*

de gestion qui offrent aux individus les opportunités de satisfaire lesdits besoins, étant entendu que ceux-ci restent en harmonie avec les objectifs de l'organisation.

A cet effet, les célèbres études de Mayo, à la Western Electric (entre 1924 et 1927), auraient permis d'attribuer le phénomène d'accroissement du rendement de l'entreprise au meilleur climat social de travail qui régnait chez les ouvrières tout au long de l'expérience.

Dès lors, nombre de chercheurs, dans cet élan de la prise en compte du caractère « humain » de l'individu au travail, ont développé d'importantes théories explicatives du phénomène de motivation. Avant de revenir sur quelques-unes de ces théories, il convient d'analyser d'abord le contenu du concept de motivation au travail.

2-Définitions de la motivation :

Définir la « motivation au travail » relève d'un défi tant les avis, les analyses, les pratiques des managers divergent sur ce sujet combien important pour l'entreprise. En effet, selon Patrice Roussel, déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors que Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient cent quarante (140) définitions du concept. Loin de la prétention de vouloir faire toute la revue des définitions du concept, nous allons nous contenter de l'analyse du terme proposée par quelques auteurs.

De façon classique, le Petit Larousse français définit la motivation comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.

Pour les spécialistes de la question, on retient que selon **Bertrand Poulet**, la motivation peut être définie simplement comme « ce qui fait agir un individu pour un mobile ¹ ». Quant à Hellriegel, Slocum et Wood Man, ils proposent une définition plus explicite du concept en ce sens que pour eux, « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif ».

Selon Olivier MEIER, La motivation désigne : « l'ensemble des raisons rationnelles, émotionnelles, personnelles ou d'intérêt général, physiques et/ou psychologiques, qui pousse un acteur à l'action (déclenchement d'une conduite ou d'un comportement) et/ou à l'adoption d'une attitude particulière et/ou à l'expression d'une opinion. Elles peuvent être objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes »².

¹ BERTRAND, (P) : *les outils du manager*, Edition démos, Paris, p.31.

² Olivier, (M) : *Dico du manager*, EDITION DUNOD, Paris, p 138.

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

2.1 Définitions de la motivation dans l'entreprise :

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir plusieurs définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par **Claude LEVY-LEBOYER**, d'autre part, celle de **Louis BERGERON**.

Selon **Claude LEVY-LEBOYER**, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante :

«La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- 1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est Assigné.
- 2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- 3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Louis BERGERON, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* 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.»

La motivation des salariés joue un rôle déterminant dans la fidélité et l'efficacité des salariés, donc la motivation c'est un outil très important dans le développement économique de l'entreprise.

2.2 Typologie de la motivation au travail : ¹

La taxinomie de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

- La motivation finale : Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat ;
- La motivation instrumentale : c'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classée dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action ;
- La motivation de survie : c'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Fonction Publique, est peut-être un exemple qui sied. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi ;
- La motivation obsessionnelle : c'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

3- Satisfaction et motivation :²

La satisfaction partage avec la motivation ce caractère évanescent (Frisch-Gauthier, 1964). Selon Le Robert, la satisfaction est : « Le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite ».

¹ Emmanuel, (M) et Mathieu, (D) : *Les clés de la performance*, édition Démos, 2004, p.24

² MAUGERI, (S) : *Théories de la motivation au travail*, Edition dunod, paris, 2013, p.13.

Il n'existe pas de dissensions fondamentales autour de cette définition, quoique l'analyse de ce phénomène n'est pas non plus sans poser de problèmes méthodologiques et théoriques, compte tenu de l'importance des actes cognitifs dans la vie individuelle et sociale (Karpik, 1966).

La satisfaction est une réaction affective, émotionnelle, qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail, et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, à ses aspirations, à ce qu'il en attendait, comme à ses valeurs.

La satisfaction au travail est ainsi pour Locke (Roussel, 1996) : « Un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développé à leur propos ». La satisfaction est donc le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus. C'est bien par-là que la satisfaction touche à la motivation, qu'elle procède même de la motivation. On ne peut pas être satisfait si l'on n'attendait pas tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas.

La motivation est l'antécédent de la satisfaction et comme tel, lui est irrémédiablement liée, ce qui explique la fréquence des glissements sémantiques de l'un à l'autre terme dans la littérature spécialisée.

Un salarié motivé n'est pas forcément satisfait. Celui qu'est motivé devient facilement satisfait. Le peu de différence se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail.

La satisfaction se ressent après la motivation, elle en est une des résultantes au cas où il y a eu réalisation de certaines attentes.

3.1 Les facteurs de satisfaction au travail :¹

Dans tout milieu de travail. La préoccupation à maintenir un climat sain qui agisse sur la satisfaction personnelle et professionnelle des salariés gagne à être constante. Le climat de travail dans il est question ici peut se définir comme l'humeur de l'organisation ou son atmosphère on se qui touche l'implication de longuement des personnes envers l'organisation.

Plusieurs facteurs influencent la qualité du climat de travail. Ces facteurs peuvent être regroupés sous quatre catégories distinctes :

- Le travail lui-même : chaque salarié s'attend à ce que, par exemple, la répartition des tâches est faite équitablement entre lui et ses collègues au travail. Sinon, il se sentira

¹ SEKIOU, BLONDIN, et autre: *Gestion des ressources humaines*, 2^eédition de BOECK, 2004, p. 408.

injustement traités et insatisfait de sa surcharge personnelle de travail par rapport aux autres, d'où l'importance de la description des tâches.

- L'environnement physique : chaque salarié s'attend à travailler dans un endroit sécuritaire et d'apparence acceptable.
- L'organisation : chaque salarié s'attend que les politiques de l'organisation soient clairement définies, que les salaires soient équitables autant au plan interne qu'externe, qu'il est une sécurité d'emploi, etc.
- Les relations interpersonnelles : chaque salarié s'attend d'une part, à être dirigé par un supérieur hiérarchique compétent au plan technique et des relations humaines, d'autre part, avoir des relations interpersonnelles satisfaisantes avec ses collègues de travail.

4-La démotivation, les causes et les conséquences :

Dans chaque entreprise il y a des salariés Motivés et il y a aussi des salariés démotivés

Donc **le terme démotivation** est souvent utilisé par les salariés lorsqu'ils sont démobilisés, déprimés, désabusée, démoralisés, abattus et qu'ils éprouvent du découragement.

La démotivation correspond à la perte de la motivation qui les animait jusque-là.

Un salarié démotivé ne s'implique plus à 100%, Il paraît préoccupé ou bien indifférent. Cette « absence » peut engendrer des erreurs, des étourderies, des retards inhabituels. Autant des signes à prendre en considération.

Dans certains cas plus inquiétants, le salarié semble même saboter son travail, négligeant ses outils ou n'hésitant pas à rabrouer des clients et des collègues.

Ses humeurs sont variables, généralement à la baisse ou carrément hostiles. Ce sont les signes les plus visibles.

Plus grave, l'absence physique, le salarié ne vient plus. Les arrêts maladie se succèdent les uns aux autres. Vous avez beau appeler, personne ne vous répond, à ce stade, il est généralement trop tard.

La démotivation est un processus assez complexe mais le salarié concerné donne souvent des signaux d'alerte avant d'arriver au stade final de désengagement.

4.1 Les signaux d'alerte pour détecter la démotivation des salariés :¹

- La baisse inopinée de la productivité
- Le repli sur soi

¹ <http://www.petite-entreprise.net>. Consulté le (04/02/2017) à 21 :00.

- L'absentéisme ou les retards à répétitions
- Les comportements équivoques
- L'absence de projection dans l'avenir

4.2 Les causes de la démotivation des salariés :¹

Les causes multiples de la démotivation peuvent être regroupées en trois catégories :

- La démotivation liée à l'individu :

La démotivation au travail est variable en fonction des individus. Les événements de la vie personnelle et professionnelle d'un salarié ainsi que sa personnalité peuvent avoir un impact sur sa motivation. L'apparition de difficultés pour concilier travail et vie privée peut être source de démotivation pour le salarié. Un mauvais état de santé ainsi qu'un âge avancé peuvent causer une fatigue physique et /ou morale qui démotive. Par ailleurs, la survenue de ruptures dans le parcours professionnels d'un individu peut, au fil du temps, lui faire perdre confiance en lui-même ainsi qu'en l'avenir et le démotiver.

- La démotivation liée aux relations de travail :

Parmi les facteurs de démotivation des salariés, des relations tendues ou inexistantes avec la hiérarchie ou les collègues de travail altèrent considérablement le plaisir que l'on peut éprouver au travail et qui est l'une des principales sources de motivation. Un travail où l'on a peu de contact avec les autres est source d'isolement, le salarié ne se sent pas intégré dans la vie de l'entreprise. Une concurrence excessive entre les salariés, ou des employés négatifs, qui critiquent tout, peuvent créer des tensions. Cette mauvaise ambiance peut être à l'origine d'une démotivation qui peut rapidement se généraliser à l'ensemble des salariés. La qualité du management est également associée à la motivation au travail. Un manager qui ne communique pas suffisamment avec les salariés, ne les soutient pas assez et ne prend pas en compte leur avis et leurs idées est un manager démotivant.

- La démotivation liée à l'organisation et au travail :

Des conditions de travail difficiles (contraintes physiques importantes, environnement hostile, horaires atypiques...) sont éprouvantes pour le salarié et peuvent, à long terme, décourager les salariés, même les plus motivés.

¹ <https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH>. Consulté le (04/02/2017) à 21 :10.

Face à une exigence de rendements ou de créativité trop fortes, le salarié peut se sentir dépassé, ne pas supporter cette pression importante et être stressé. A l'inverse, un travail qui n'évolue pas, qui est répétitif ou n'offre aucune perspective n'est pas un travail stimulant et peut vite être démotivant.

L'instabilité de sa situation professionnelle et l'incertitude quant à son avenir sont également des facteurs de démotivation pour le salarié qui ne se sent pas en sécurité.

Si les missions confiées et les objectifs à atteindre ne sont pas clairement définis, les salariés sont déstabilisés car ils ne comprennent pas pourquoi ils travaillent, ils manquent d'implication et ne peuvent donc pas être efficaces à 100 %.

Enfin, le manque de reconnaissance récurrent du travail réalisé fait perdre le sens du travail et altère la motivation qui pousse le salarié à atteindre ses objectifs.

L'absence d'une bonne Rémunération et les outils qui participent dans le développement de carrière des salariés « fiche de poste et objectifs clairs, formation, management de qualité, reconnaissance.... »

4.3 Les conséquences de la démotivation :¹

➤ Le désengagement du salarié :

Une personne démotivée peut être stressée et cela peut affecter sa santé physique comme sa santé mentale (troubles du sommeil, de la vigilance, dépression...)

Un salarié qui n'a plus de motivation peut être désagréable, agressif, voir violent, et cela nuit à ses relations professionnelles.

La démotivation est également à l'origine d'un désengagement du salarié qui ne met plus le même entrain dans la réalisation de ses tâches et ne s'implique plus dans son travail. Il perd en efficacité et si cette situation ne s'améliore pas, elle peut avoir des conséquences disciplinaires qui peuvent aller jusqu'au licenciement.

➤ La démotivation nuit à la bonne marche de l'entreprise :

Le manque de motivation, qui a une conséquence directe sur l'efficacité des salariés, nuit à l'activité de l'entreprise. La productivité et la qualité des produits diminuent. Si rien n'est fait pour que la situation se rétablisse, la démotivation peut gagner l'ensemble du personnel et cela peut mettre en péril l'entreprise.

¹ <https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH>. Consulté le (04/02/2017) à 21 :30.

La démotivation peut également entraîner une augmentation des coûts car elle est souvent associée à une augmentation de l'absentéisme et des accidents de travail ainsi qu'à une réorganisation des postes de travail.

Par ailleurs, la démotivation a des conséquences sur l'entreprise car elle dégrade le climat social et ternit l'image de l'entreprise. Les salariés fuient l'entreprise, qui est également peu attractive pour les éventuels postulants ; les clients et fournisseurs préfèrent se tourner vers les concurrents.

Section 2 : Les théories de la Motivation :

Avant d'entrer dans le détail des explications, on peut essayer d'anticiper le parcours emprunté par les spécialistes de l'organisation pour penser la motivation. Sur un plan purement analytique, l'implication recherchée par le management peut être réalisée de trois façons non-exclusives.

L'implication de l'agent peut être garantie par :

-La surveillance et le contrôle étroits de l'agent et des systèmes de punition ou de pénalité, sanctionnant un relâchement de l'effort.¹

-Un système de rémunération, de promotion ou de garanties salariales stimulant. ici, les préoccupations touchant au salaire, aux primes (de productivité ou de qualité...), à l'avancement, mais aussi à la sécurité de l'emploi, voire à l'accession à un statut social, c'est-à-dire autant de paramètres extérieurs au travail en tant que tel, subsument toutes les attentes et besoins imputés à l'agent.²

-L'assimilation subjective par l'agent des buts de l'entreprise. On peut parler cette fois d'intériorisation axiologique et de management symbolique. Il s'agit ici de conduire l'agent à faire siens les buts définis par le management, indépendamment des gratifications économiques ou sociales qui en découlent ou des conditions de travail.³

1-Les théories des besoins - mobiles – valeurs :

Les théories de la motivation se rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. La taxinomie repère trois grands courants théoriques : **les théories des besoins ; les théories classiques de la motivation intrinsèque ; les théories de la justice organisationnelle et de l'équité**. Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à la question quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ?

1.1 Les théories des besoins :

Maslow développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans les organisations.

Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943). Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive? quels sont les facteurs de la motivation? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins

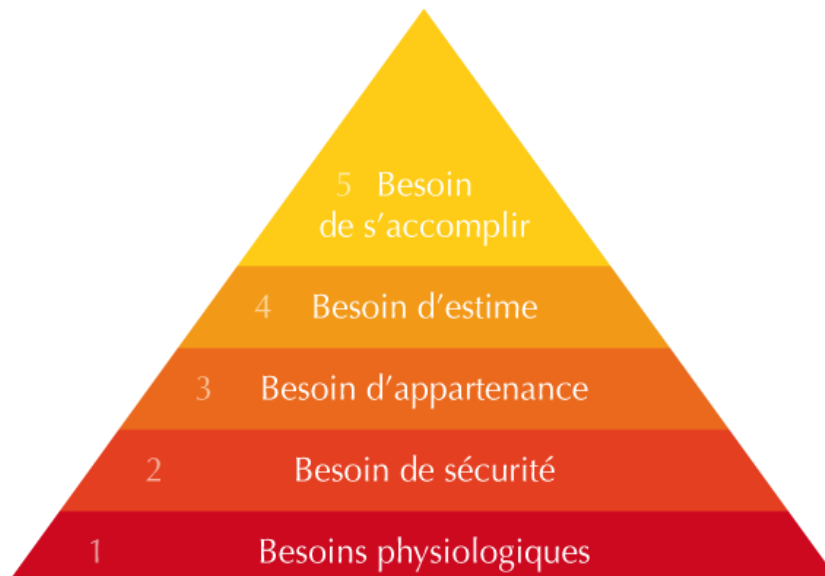
¹ Salvator, (M) : *Théories de la motivation au travail*, Edition dunod, 2013, p.20.

² Ibid, p.20.

³ Ibid, p.21.

(force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante.

Figure N° 01: La pyramide de MASLOW



Source : <https://www.arkhanim.fr/pyramide-de-maslow/>. Consulté le 05 /02/2017 à 09 :31

(1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire.

Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi.

Une seconde théorie des besoins est développée quelques années plus tard par **Alderfer (1969)**, **La théorie ERD (ERG)**.¹

Il s'agit d'une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Elle est fondée sur une étude réalisée auprès de cent dix employés de banque. Au terme de cette étude, Alderfer estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins (on constate ici aussi le voisinage de la notion de satisfaction) :

¹Lévy-Leboyer, (C): *La motivation au travail : Modèles et stratégies*, Editions d'Organisation, 2006, p.41.

En anglais, cette théorie est appelée : **Existence, Relatedness and Growth (ERG)**. Les besoins **d'existence (E)** expriment les désirs d'ordres physiologiques et matériels correspondant aux besoins inférieurs de Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité, auxquels il faut ajouter, quand on parle d'environnement professionnel, le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers.

Les besoins de rapports sociaux (R) poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes. Il peut s'agir de relations amicales ou conflictuelles. C'est un besoin de contacts sociaux, tels qu'ils sont décrits par l'école des relations humaines. Ils se traduisent en entreprise par la volonté de s'intégrer à des équipes de travail, de **participer** aux activités collectives. Ils s'intègrent à la première catégorie de besoins d'ordre supérieur de Maslow. Ceux-ci sont pleinement exprimés dans **les besoins de développement personnel (D)**.

L'individu cherche à assouvir ses aspirations de créativité, d'enrichissement spirituel, à travers l'interaction avec son environnement.

La grande différence avec Maslow consiste dans le fait que la théorie ERD n'est pas hiérarchisée. Chaque catégorie de besoin peut agir simultanément et la motivation dépend de l'intensité respective de chaque besoin à un moment donné. Plus un besoin est satisfait et moins il est intense et inversement, moins il est satisfait et plus le désir de le satisfaire est fort et pousse l'individu dans un comportement de satisfaction. L'autre apport spécifique d'Alderfer est de mettre en exergue les phénomènes de frustration/régression qui se nouent autour de la recherche de satisfaction des besoins. Quand un individu est dans l'incapacité de satisfaire un type de besoin, il a tendance à reporter ses aspirations sur les deux autres catégories, par frustration/compensation. Par ailleurs, l'intensité d'un type de besoin sur un autre varie d'un individu à l'autre et d'une période à l'autre, ce qui donne une coloration particulière à la personnalité des individus, elle-même susceptible d'évolution au cours de l'existence. Ce modèle malheureusement, pour séduisant qu'il soit, souffre du même défaut que le précédent : on n'a jamais pu lui donner de vérification empirique sérieuse.

La théorie bi-factorielle d'Herzberg¹ affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg et al. (1957,1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans

¹ Lévy-Leboyer, (C): op,cit, p.45.

le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés.

Ils sont désignés comme facteurs de motivation car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. A la suite de travaux empiriques, Herzberg (1971) propose une liste de facteurs de motivation¹ : **les accomplissements** (réalisation d'un travail bien fait), **la reconnaissance des accomplissements**, le travail proprement dit (objet du travail), **la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement**. Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation ; ce sont **des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance – nécessaires au bon équilibre mental de l'individu**. Ces facteurs **d'hygiène** sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex: mutation). Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail - circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Plus tard, Herzberg (1971) conclura de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. A partir de cette conclusion, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Cette analyse le conduit à poser les principes de base du concept de l'enrichissement du travail. Pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir.

¹ Salvator, (M) : Op.cit, p.69.

1.2 Les théories classiques de la motivation intrinsèque : Un ensemble de théories développées au cours des années 1970-1980 postule que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Partant de ce principe de base, ces théories tentent d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée. En psychologie des organisations deux théories émergent de ce courant :

1.2.1-La théorie de l'évaluation cognitive¹ est due aux travaux de Deci et Ryan (1971, 1975,1985). Leur hypothèse fondamentale est que la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs dispositionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétence, c'est-à-dire, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel, etc.). Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à chercher à le maîtriser. Ce besoin agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. L'individu est également motivé par le besoin de se sentir autodéterminé, c'est-à-dire par le développement d'une capacité à pouvoir choisir dans le plus grand nombre de situations possibles. Pour satisfaire ce besoin, l'individu s'emploie à développer le locus de causalité interne qu'il perçoit. Il s'agit alors pour lui de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement. Tant qu'il perçoit que son environnement guide ses choix, il perçoit en lui-même un locus de causalité externe. S'il perçoit un locus de causalité interne, il perçoit alors son contexte (de travail) comme supportant son autonomie. En retour, son sentiment d'autodétermination s'accroît et renforce la motivation intrinsèque. Ainsi, les facteurs situationnels joueraient un grand rôle comme déterminants de la motivation intrinsèque. Si le contexte de travail amène l'individu à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination. Enfin, lorsque ce contexte de travail renvoie vers l'individu un feed-back positif sur ses réalisations, ses

¹ ROUSSEL,(P) : *La motivation au travail - concept et théories*, les notes de LIRHE n°326, Université des sciences sociales de Toulouse, Toulouse, Octobre 2000, p.8.

performances, il renforce son sentiment de compétence et par conséquent sa motivation intrinsèque (El Akremi, 2000, Pelletier et Vallerand, 1993, Vallerand, 1993).

1.2.2- La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail. Hackman et Oldham ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne⁴. Ils en ont identifié cinq qui influenceraient le niveau potentiel de motivation dérivé par un emploi : **la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back**. Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits. (1) L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie. (2) L'individu doit ressentir que son travail a un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche. (3) Enfin, l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feed-back reçu. Ces trois besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes. Plus ces besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation attaché à un emploi. Ainsi, la motivation interne est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé. Ce processus multiplicatif agirait sur quatre types de variables affectives et de comportement : la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé, et, l'absentéisme - départ volontaire.

1. 3 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, les « significant others ».

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) ¹explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Cette hypothèse prend

¹ Lévy-Leboyer, (C): op,cit, p.79.

appui sur les travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954). Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance. Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions (*input*) en faveur de son organisation de travail (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc.). Il évalue aussi les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc.). Puis, il compare ses deux éléments : « avantages retiré de l'emploi (A_p) » sur « contributions en faveur de l'entreprise (C_p) ». Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio A_p / C_p qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (A_a ou avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarii sont envisageables :

- $A_p / C_p > A_a / C_a$: situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu (Thériault, 1983). Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes.

- $A_p / C_p = A_a / C_a$: situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres.

Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte

- $A_p / C_p < A_a / C_a$: situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe).

En développant le concept de justice organisationnelle, Greenberg (1987, 1990) propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations, la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). Greenberg analyse la théorie de l'équité d'Adams comme apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive c'est-à-dire, le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités, etc.). Greenberg propose de joindre à ce construit et à l'analyse qui en est faite, le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation : la justice procédurale. Elle concerne essentiellement des processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses tels que le système d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions et processus de participation aux prises de décisions. Selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. Les processus où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'une information, où il peut se justifier, donner une opinion, faire des réclamations, influenceraient positivement l'équité. Un autre aspect des processus qui influencerait l'équité est la façon dont ils sont mis en œuvre. L'arbitraire, la cohérence, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont considérées comme des déterminants du sentiment d'équité.

2-Les théories du choix cognitif :¹

Kanfer (1990) regroupe dans sa taxinomie les théories des attentes-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action, au sein d'un paradigme qui a dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960 : celui des théories du choix cognitif. Elles reposent sur un principe de base qui trouve son origine dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Ces théories dites de processus tentent de répondre à la question "comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?". Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement (Lawler, 1971 ; Kanfer, 1990). Il essaie de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale

¹ Salvator, (M) : Op.cit, p.89.

positive *perçue*" (Kanfer, 1990, p.113). Cette taxinomie propose de classer ces théories selon trois approches : l'approche cognitive-interactionnelle classique ; l'approche cognitive-intermittente ; celle des dynamiques de l'action.

2.1 L'approche cognitive-interactionnelle classique¹: La théorie du mobile à l'accomplissement⁶ d'Atkinson (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec. Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent. Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès. Le second est le mobile à éviter l'échec. Il correspond à une inclinaison à éviter l'échec et donc à un frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement. Il dépend de la propension de l'individu à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un but. Deux autres facteurs correspondent aux attentes soit de succès, soit d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec. Ainsi, ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (expectation), et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

2.2 L'approche cognitive-intermittente: Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail qui ne se limite pas aux arbitrages entre attentes de succès et d'erreurs comme envisagées par Atkinson. Il reprend les concepts fondamentaux de valence et d'expectation introduits par Lewin (1936), Peak (1955), Rotter (1955) et Tolman (1932). Depuis les travaux de Locke, en 1968, elle s'est vue baptisée « théorie EIV » (pour Expectation, Instrumentality and Valence) (ou VIE, théorie Valence-Instrumentalité-Expectation). On l'appelle encore « théorie des attentes » ou « théorie de l'expectation ».²

¹ Salvator, (M) : Op.cit, p.92.

² Ibid, p.89.

Le principe sur lequel repose cette théorie est que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et, notamment, les récompenses qu'il attend. Nous allons approfondir ce système en détaillant chacun des paramètres qui le composent :

2.2.1 Le niveau d'expectation (niveau d'attente) :¹ C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités. Autrement dit, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, c'est-à-dire qu'il va évaluer sa capacité à effectuer le travail demandé. Ainsi, les questions qu'il peut se poser sont :

- Si je fais un effort, quelle est la probabilité pour que j'arrive au résultat voulu ?
- Suis-je capable de réussir telle performance, de résoudre tel problème ?

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

2.2.2 L'instrumentalité (utilité) : C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense². Pour cela, deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voie un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir : argent, sécurité, reconnaissance...
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite. A partir de là, sa motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à, entreprendre et telle récompense.

2.2.3 La valence (valeur) : « C'est la valeur subjective de la récompense »³, c'est à dire c'est la force de préférence d'une personne pour obtenir un résultat particulier. La valence est positive, si l'individu préfère atteindre un résultat plutôt que de ne pas l'atteindre. Si l'individu est indifférent, la valence est nulle. Une forte valence renforce la motivation de l'employé pour atteindre un

¹ SOULAH, (Y) : *l'impact de la motivation des ressources humaines sur la recherche de l'efficacité en entreprise*, étude de cas : entreprise portuaire DJENDJEN, mémoire de Master 2 en science commerciales(option : management des ressources humaines), EHEC, kolea, 2016, p. 22-23.

² AUBERT, (N) : *diriger et motiver secret et pratiques*, septième tirage 1999, p.36.

³ Ibid, p35.

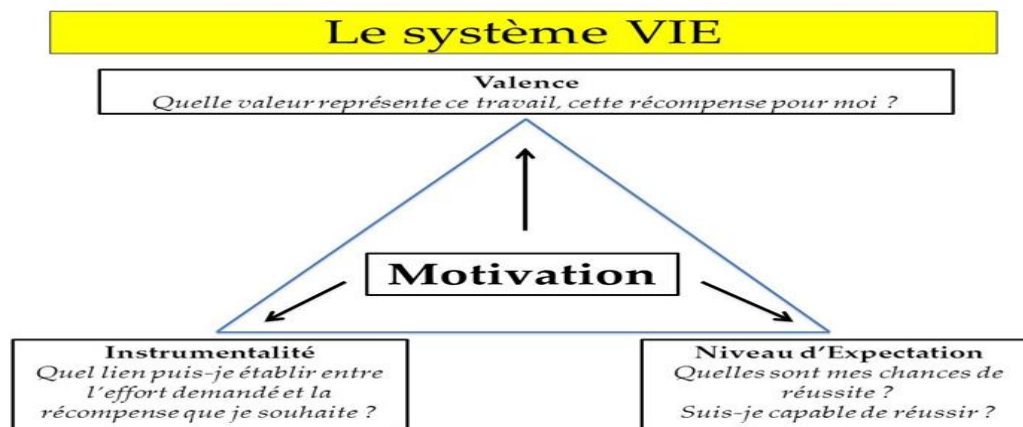
résultat donné, ce qui fait qu'il est important pour les gestionnaires et les employeurs de découvrir ce qui est valorisé par les employés. Si un facteur extrinsèque, comme la reconnaissance, est considérée comme un résultat valable par un employé, alors les managers peuvent utiliser cette information pour motiver son employé.

Donc La motivation se trouve à l'intersection précise de ces trois paramètres.

$M = VIE$

Avec M = Motivation, E = Expectation, I = Instrumentalité et V
 = Valence pour que $M > 0$, il faut que E , I et V soient > 0 .

Figure N° 02 : Le système VIE.



Source : <http://slideplayer.fr/slide/10817036/>. Consulté le (13/02/2017) à 14:50

2.3 L'approche des dynamiques de l'action¹: Atkinson, associé à Birch puis à Kuhl (1970, 1978, 1984) proposent une nouvelle orientation à l'étude de la motivation au travail. Leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions.

Reprochant le caractère intermittent de la motivation dans la théorie des attentes, ils s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette

¹ <http://www.memoireonline.com>. Consulté le (15 /02/2017) à 13 :10.

théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : **les forces consommatrices ; les forces incitatrices.**

Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. Il est supposé que l'attente de réussir à une tâche enclencherait plus probablement une force consommatrice que l'attente d'échouer à celle-ci.

2.4 Les théories de l'autorégulation – métacognition : au sein de l'autorégulation-métacognition ces théories récentes étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu. Trois groupes de théories dominent cette approche : la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al., 1981)¹, la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981).

¹ Roussel, (P) : *LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES*, Editions les notes du lirhe, Toulouse, 2000, p.12-13.

Section 3 : les principales outils et sources de motivation RH :

Les outils RH sont d'autant plus motivants pour les collaborateurs si les « règles du jeu » sont transparentes et partagées, idéalement dans une optique de co-construction.

1-Les outils de Rémunération :

Chaque entreprise a une politique de rémunération, elle est considérée comme un levier très important pour la motivation des salariés.

1.1. La définition de la Rémunération :

Selon LOUARET est définie *comme* « L'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles »¹. La rémunération est l'aspect le plus important de la politique du personnel, notamment en raison de ses conséquences économiques et humaines.

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

Donc **La politique de rémunération**² constitue un élément clef d'attractivité et de fidélisation des salariés au même titre que la politique de développement des collaborateurs et les pratiques managériales. Si la rémunération constitue un élément important de la politique de ressources humaines, elle n'est en aucun cas à elle seule un vecteur de motivation mais doit être alignée avec les autres axes de la politique RH pour faire sens. Dans ce cas, les outils de rémunération deviennent des leviers d'actions fondamentaux pour développer la motivation et l'appartenance des salariés tout en répondant à leurs attentes de clarté et de transparence.

1.2 Les objectifs :

La politique de rémunération à travers les outils de rémunération constitue un vecteur de communication des valeurs de l'entreprise et constitue un levier managérial important. D'une manière générale, toute entreprise doit offrir à ses employés des conditions de rémunération qui lui permettent d'embaucher et de garder à son service la main d'œuvre dont elle a besoin. En retour, tout dirigeant d'entreprise espère recevoir de la part de chacun des employés une condition dont la valeur sera au moins égale aux coûts engagés.

¹ LOUARET, (P) : *Gestion des ressources humaines*, Edition Eyrolles, Paris, 1994, p. 265.

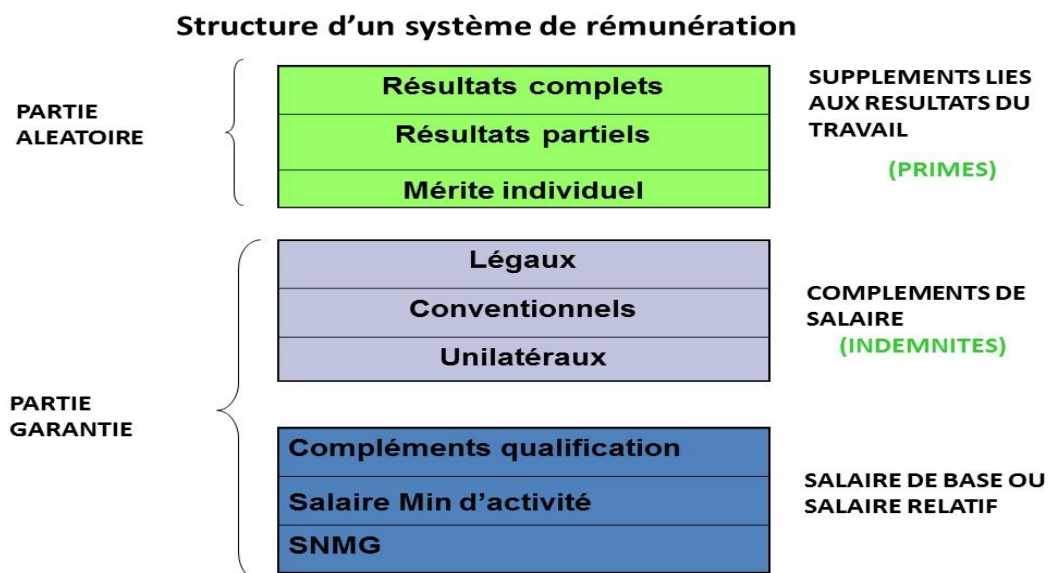
² Micheau-Thomazeau, (S) et Thomas, (L) : *La boîte à outils de la motivation*, Edition Dunod, 2015, p.74.

Tableau N°01 : Les Grands arbitrages d'une politique de rémunération.

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

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

Figure N°03 : La structure d'un système de rémunération.



Source: cours gestion de rémunération du Mr. BOUGHACHICH p.21.

1. 3 La structure de système de Rémunération :

A-Salaire de base/relatif : Partie de la rémunération qui rétribue la qualification et la durée, Partie étroitement liée au poste et ses exigences (sujétions)

B-Compléments de salaire : Eléments de rémunération (loi, convention, contrat unilatéral) non liés aux résultats du travail, commandés par, soit par des sujétions, des besoins ou des frais, En général attachés au poste de travail, Ils ne sont toujours pas garantis et peuvent disparaître.

C-Suppléments de salaire : Ce sont des éléments de rémunération variables qui découlent des résultats:

1-Résultats partiels (de productivité):

Éléments de rémunération destinés à pousser le travailleur à accroître son rythme (gain de temps), à améliorer la qualité, à réduire certains coûts (consommables, matières premières....) ou plusieurs de ces facteurs à la fois.

- Primes tenant aux formules de salaires aux pièces, à la tache...
- Primes dépendant du rapport production/heures de travail
- Primes d'économie (Matières, énergie, outillage)
- Commissions sur chiffre d'affaires

2- Résultats complets(Prosperité) :

Ils découlent de tous les éléments essentiels du prix de revient

- Prime d'encouragement (bénéfice, objectif atteint...)
- Boni d'équipe
- Participation aux fruits de l'entreprise

La palette des outils de rémunération¹ est large (salaire de base, primes, bonus, intéressement, avantage en nature, etc.). Pour être efficace, les finalités des différents outils doivent être clarifiées et partagées. À défaut, le manager ne pourra pas valoriser les décisions salariales auprès de son équipe et l'investissement de l'entreprise dans ces outils de rémunération ne sera pas optimisé.

1.4 Le Processus qui détermine la rémunération :

- PREMIERE PHASE : Étude et Description des postes.
- DEUXIEME PHASE : Évaluation des postes de travail.
- TROISIEME PHASE : Classification des postes.
- QUATRIEME PHASE : Valorisation des postes de travail.
- CINQUIEME PHASE : Négociation des rémunérations.

2-Les parcours de l'intégration :

« On n'a jamais une seconde chance de faire une première bonne impression »².

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

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

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

¹ Micheau-Thomazeau, (S) et Thomas, (L), Op.cit, p.75.

² <https://business.linkedin.com/content/dam/business>, Consulté le(19/02/2017) à 17 :01.

2.1 Objectifs :¹

Garder les collaborateurs, et, au-delà, fidéliser des collaborateurs compétents, bien intégrés et motivés.

2.2 L'intégration d'un salarié se fait en trois étapes: ²

- Avant son arrivée, préparation de son arrivée : préparation du poste de travail, information des futurs collègues, des usagers, des bénévoles, nomination d'un « parrain ou un référent », préparation d'un « dossier du nouveau salarié » (intitulé livret, guide, etc.) constitué des documents essentiels à la prise de poste. Il s'agit d'une phase importante pour que la personne se sente accueillie et que son intégration soit la plus facile et la plus rapide possible,
- Dans les premiers jours, accueil du salarié dans la structure : accueil physique, accueil matériel, café de convivialité, présentation des équipes, des usagers, des locaux, organisation du déjeuner...
- Dans les premiers mois, qualification au poste : un développement des compétences est nécessaire pour que le salarié soit opérationnel à son poste de travail.

*Il est nécessaire d'optimiser la période d'essai (ce qui est rarement le cas aujourd'hui) : un bilan – entretien avec son responsable hiérarchique sur le principe 1 jour / 1 semaine / 1 mois peut ainsi être mis en place.

Malgré la crise, les dernières études montrent que les nouveaux embauchés sont de plus en plus exigeants. Difficiles à fidéliser, pas toujours très impliqués, ils restent souvent sensibles aux propositions extérieures. Réciproquement, les entreprises se déclarent de plus en plus déçues par les nouveaux embauchés : augmentation des retards, absentéisme, baisse de la qualité, turn-over sur des postes clefs...

3-La gestion des carrières :

3.1 Définition de la carrière : «Ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite actives »¹.

¹ Micheau-Thomazeau, (S) et Thomas, (L), Op.cit, p.79.

² <http://www.uriopss-idf.asso.fr/resources>, consulté le (19/02/2017) à 17 :15.

D'après Guérin et WILS, on peut définir la gestion des carrières comme « la gestion des mouvements de main-d'œuvre dans l'organisation, depuis l'entrée des personnes (planification des effectifs, recrutement et sélection) jusqu'à leur départ (mise à pied, départ volontaire ou retraite) ; elle comprend la gestion de la mobilité interne (promotion, mutation) et des programmes de soutiens (formation, développement, intégration, aide à la planification de carrière et planification de la relève) »²

3.2 L'importance de la gestion de carrière :

La gestion des carrières qui se définit comme « un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation », est devenu au fil des évolutions de la fonction RH, un élément incontournable de la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, la main d'œuvre est de mieux en mieux formée, ce qui engendre logiquement un accroissement des attentes de la part des salariés envers l'organisation tant au niveau personnel que professionnel. Les entreprises font donc face à une situation de plus en plus délicate, afin de concilier besoins organisationnels et besoins individuels.

-L'importance de la gestion des carrières pour les salariés

- Bénéficier d'une sécurité d'emploi.
- Développer et approfondir leurs compétences.
- Faire partie d'une organisation et développer le sentiment d'appartenance.
- Satisfaire leurs besoins fondamentaux (reconnaissance, estime, pouvoir...).
- Se réaliser par le travail et mettre à profit leurs compétences dans l'accomplissement de leur travail.

-L'importance de la gestion des carrières pour l'entreprise

- Développer le potentiel humain dont elle dispose.
- Accroître sa flexibilité.
- Jouer sur la pérennité des relations actuelles et anticiper les besoins futur.
- Mobiliser les salariés de manière cohérente pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, ainsi que les objectifs de carrière de chacun.

¹ Amherdt, (C-H) : *Le chaos de carrière dans les organisations. À la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*, Les Éditions Nouvelles, Montréal, 1999, p. 77.

² Simon (L-D), Tania (S), Susan (E-J). Randall (S-S) : « *la gestion des ressources humaines* », *tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Edition Pearson Éducation 4e édition, Canada 2008, p. 292.

4-La communication interne :

4.1 La définition de la communication interne :

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite.

La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.

D'après SEKIOU, la communication est : « un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur ».

4.2 L'importance de la communication :

Elle représente un atout majeur dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Permettant de motiver les salariés, ce type de procédé est un levier stratégique pour accroître la motivation de vos salariés. La communication joue un rôle important au sein d'une entreprise car elle permet d'échanger des informations capitales pour le bon fonctionnement d'une entreprise et consolide une équipe.

Bruno HENRIET a proposé un modèle d'analyse des besoins de communication d'un salarié :¹

-La compréhension : Le salarié a d'abord besoin de comprendre dans quelle entreprise il travaille (ses produits, ses marchés, ses clients, ses enjeux), et ce que l'on attend de lui dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il a besoin d'informations sur les objectifs à atteindre, sur la tâche elle-même, sur les lieux où trouver l'information ou le soutien nécessaire. C'est une communication opérationnelle, permettant à l'individu de travailler normalement.

-La coordination : Elle porte sur l'information nécessaire pour travailler avec d'autres. Le salarié a besoin de communication avec les autres : collègues, autres services, pour résoudre des problèmes, et améliorer l'efficacité.

¹ Alain (M), *ressources humaines, déployer la stratégie*, éditions liaisons, 2000, p. 270-271.

Pour créer les conditions de cette communication, les entreprises favorisent le travail en groupe, les échanges autour de problèmes à résoudre, les réunions d'équipe.

-La confrontation : Il s'agit de répondre au besoin d'un salarié de confronter sa manière de travailler avec celle des autres, de se positionner dans un ensemble (organisation, carrière, emplois) et de produire de l'amélioration grâce à cette confrontation des idées et des pratiques.

-La cohésion : C'est ce qui donne du sens, qui permet la création d'une identité et l'adhésion aux buts de l'entreprise. C'est le partage d'une culture commune, de reflexes communs.

5-La Formation :

« Un plan de formation motivant est un plan de formation qui ne concerne pas toujours les mêmes collaborateurs, qui permet à chacun de se former régulièrement".¹

5.1 Définition : la formation professionnelle est un atout pour le développement de toute entreprise. Elle participe à l'atteinte des objectifs stratégiques de croissance et de performance. Levier de développement de l'employabilité des collaborateurs, elle gagne à être utilisée de façon responsable et réfléchie dans le cadre de leur évolution professionnelle. S'il incarne cet équilibre gagnant-gagnant à chaque étape, le plan de formation n'est pas seulement l'outil de gestion complexe souvent décrié, mais un véritable outil stratégique de motivation et de développement.

La formation constitue ainsi le relais de la stratégie de l'entreprise, il s'agit d'un acte d'investissement le plus sûr.

Selon SEKIOU la formation se définit comme : « l'ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »²

5.2 Les objectifs de la formation : Traduction opérationnelle de la politique de formation, elle-même définie en fonction de la stratégie de l'entreprise, le plan de formation est un pivot de la démarche de GPEC.

¹ Micheau-Thomazeau, (S) et Thomas, (L), Op.cit, p.83.

² SEKIOU, BLONDIN, FABI et autre: *Gestion des ressources humaines*, 2^eédition de BOECK., 2004, p.336.

- Conduire le changement vers un meilleur état
- Diffusion de la culture du professionnalisme.
- Acquisition, développement et renouvellement des compétences des ressources humaines.
- Développement ainsi des compétences comportementales relationnelles.
- Renforcement du lien identitaire entre les ressources humaines et le projet d'entreprise.
- Amélioration de la qualité en permanence.
- Motiver et fidéliser les RH.

5.3 Les six points d'un projet de formation efficace:

d'après Harry B. Bernhard et Cynthia A. Ingols.

- Définir une vision.
- Analyser les besoins.
- Distinguer entre formation et perfectionnement.
- Choisir les enseignants et les programmes adéquats.
- Impliquer les responsables.
- Evaluer l'efficacité et le coût.

5.4 La formation pour motiver et fidéliser :¹

5.4.1 La formation comme outil de fidélisation efficace :

La formation est un outil de fidélisation efficace. Savoir motiver et à plus long terme fidéliser ses collaborateurs représente aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises. S'épanouir dans son travail, évoluer rapidement... telles sont les nouvelles exigences auxquelles doivent faire face les responsables RH d'aujourd'hui. Pour une stratégie de fidélisation efficace, il est donc nécessaire d'être attentif à ces nouvelles attentes. Former ses collaborateurs, ce n'est pas uniquement une stratégie visant à améliorer les performances globales de l'entreprise, c'est aussi un excellent moyen de répondre à leurs besoins et de développer ainsi un véritable sentiment d'appartenance au groupe.

5.4.2 Formations : innover pour mobiliser: Autour de la table, nombreux sont ceux qui pensent que « l'innovation pédagogique » est une clef essentielle de la réussite : « proposer de nouveaux thèmes », « varier les lieux », pour susciter l'intérêt des participants et atteindre, à plus long terme, les objectifs de fidélisation.

¹ <http://www.meltis.fr/la-formation-pour-motiver-et-fideliser/>. Consulté le 19/02/2017 à 23h :33.

Il peut être également intéressant d'utiliser la « pédagogie par le détour » pour mobiliser, transmettre un message, provoquer des changements à travers des mises en situation, des jeux de simulation ou d'improvisation. Les stagiaires intègrent, certes de manière inconsciente mais néanmoins efficace, les concepts développés. Ils réfléchissent, s'inspirent, se mettent en mouvement.

5.4.3 Mixer les populations : « Dans le domaine de la formation, il ne suffit pas, pour motiver, de varier ou d'innover, il faut aussi savoir « mélanger ». Mélanger les genres, les statuts, les personnalités et faire en sorte que chacun trouve sa place au sein d'un groupe hétérogène » témoigne ce DRH. Il peut alors se créer une véritable dynamique de groupe, propice aux échanges, au partage de connaissances et à la transmission de compétences. Pour obtenir de tels résultats, il est essentiel de faire travailler les équipes autour de thématiques transversales et d'intérêt commun ».

5.4.4 Formation et challenge : En s'appuyant sur des mécaniques de challenge, la formation contribue également à accroître la motivation et la mobilisation des équipes. Proposer des défis à relever, y associer des récompenses sont autant d'astuces pour obtenir la redynamisation des équipes via la formation.

Si le challenge individuel permet de maintenir l'intérêt du participant pour l'apprentissage et de renforcer l'esprit de compétition, le défi collectif a lui l'avantage de développer le sentiment de cohésion au sein du groupe.

5.4.5 Motiver à former et à se former : « Former pour motiver » et « motiver pour former » est indissociable. En effet, il n'y a pas de formation motivante s'il n'existe pas en amont une volonté réelle de responsabiliser la population managériale dans la stratégie RH. En les impliquant dans la conception, dans l'évaluation des besoins et des résultats, les managers sont motivés à « vendre » la formation à leurs équipes.

6-La mobilité interne :

6.1 Définition : la mobilité interne est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du même groupe¹. Elle peut permettre au travailleur d'acquérir des compétences, qui seront profitables, aussi bien pour lui que pour son employeur. La mobilité interne regroupe la mobilité verticale ou promotion, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle et la mobilité d'environnement².

La mobilité verticale ou promotion : est caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation. Elle est assimilée à la carrière et est synonyme de progression. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne et la valorisation des compétences acquises.

¹ PERETTI, (J-M), *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition VUIBERT 7^e édition, 2015, p.150.

² Ibid, p.150.

Pour ce qui est de la **mobilité horizontale, fonctionnelle ou professionnelle** : elle se définit comme étant le changement de poste de travail sur un même niveau hiérarchique. Elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions et peut être source de développement de compétences.

Enfin, la **mobilité d'environnement** : concerne les personnes qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leurs activités. Elle englobe la mobilité géographique et se fait pour des raisons diverses.

6.2 L'importance de la mobilité interne :¹

Faire bouger les collaborateurs au sein de l'entreprise est une des meilleures manières de les motiver et de les fidéliser. Cela permet de lutter contre la courbe de démotivation dans un poste qui peut conduire à un plafonnement de la performance et au départ du collaborateur. Cela permet également au collaborateur de développer de nouvelles compétences et à l'organisation de gagner en compétence collective. Au final, c'est l'état d'esprit qui préside à l'application de la mobilité dans une structure qui en fait un outil de motivation.

6.3 Les objectifs de la mobilité interne :

Répondre aux besoins de l'entreprise, tout en développant l'employabilité des collaborateurs.

Motiver les salariés.

Minimiser les coûts d'un nouveau recrutement.

Conclusion :

Enfin, nous pouvons dire que La motivation est un outil très importants et indispensables dans la relation entre l'entreprise et les salariés d'un côté et dans la vie professionnelle du salarié d'un autre côté.

Et aussi de nos jours la motivation est un élément de base dans la fidélisation des salariés car un salarié motivé il ne va jamais penser à quitter l'entreprise pour une autre car il est satisfait donc il est fidèle à son entreprise.

¹ Micheau-Thomazeau, (S) et Thomas, (L), Op.cit, p.86.

CHAPITRE 2

L'absentéisme et le Turn-over dans l'entreprise

Dans la vie de l'entreprise et la carrière professionnelle du salarié nous trouvons des situations où le salarié quitte son poste de travail temporellement ou définitivement c'est ce que nous l'appelons l'absentéisme et le turn-over des Ressources humaines dans l'organisation.

Dans notre étude il y a des ouvrages qui considèrent l'absentéisme comme un phénomène et que la manque de motivation c'est la cause principale de ce phénomène et quand nous parlons de l'absentéisme il faut que nous parlons sur le turn-over des ressources humaines car c'est un outil très important qui nous aide a calculé le taux de départ et arrivé des ressources humaines à l'entreprise.

Donc nous allons partager ce chapitre sur 3 sections :

-section 1 : La définition de l'absentéisme, la différence entre l'absence et l'absentéisme, les formes de l'absentéisme, les composantes de l'absentéisme et le taux d'absentéisme.

-section 2 : les causes de l'absentéisme, comment lutter pour réduire le taux de l'absentéisme.

-section 3 : La définition du turn-over et ses composantes, le cout du turn-over, les causes du turn-over et le lien entre la motivation et (l'absentéisme et le turn-over).

Section 1 : La définition de l'absentéisme, la différence entre l'absence et l'absentéisme, les formes de l'absentéisme, les composantes de l'absentéisme et le taux de l'absentéisme :

« Qu'est-ce qu'être présent et qu'est-ce qu'être absent? Par exemple, suffit-il d'être présent « physiquement » pour ne pas être absent ? Avant de vouloir réduire l'absentéisme à tout prix, voyons ce que recouvre ce terme »¹.

Qu'est-ce que l'absentéisme ? La question est rarement posée en tant que telle, tant la réponse semble aller de soi : c'est le fait d'être absent de son poste de travail.

Cette définition reste cependant imprécise. Si on suit une formation, n'est-ce pas aussi une absence de son poste de travail ? Fumer une cigarette ou faire une pause-café, est-ce un arrêt de travail ? Lire des blogs ou consulter son courriel personnel durant son temps de travail, est-ce faire preuve de présence ?

La frontière entre la présence et l'absence au travail n'est pas aussi évidente qu'on pourrait le croire au premier abord. L'absentéisme est un concept qui reste à définir: il n'existe pas de définition standard ou universelle.

1 -La définition de l'absentéisme :

La notion d'absentéisme doit être cernée avec précision. Pour le responsable, il est nécessaire de baliser soigneusement le phénomène et d'adapter les outils d'analyse à la situation de l'entreprise.

A cet égard, le rôle des conditions de travail doit être souligné sans relâche. Dans ce sens, **l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc.)**. Certaines absences ne sont pas de l'absentéisme, et il est moins pertinent de se focaliser sur celles-ci (les congés de formation ou de maternité, par exemple) que sur d'autres, plus significatives pour l'entreprise (les accidents et les maladies professionnelles, l'absence ordinaire et répétitive, etc.).

¹ MONNEUSE, (D) : *L'absentéisme au travail*, édition AFNOR, 2015, p.19.

L'absentéisme se caractérise par des absences régulières sur le lieu de travail. On le définit par la répétition et la durée des absences sur une période donnée.

Au sens strict, « c'est chaque moment où le collaborateur s'arrête de travailler. Selon la définition, cela comprend beaucoup de choses : les vacances, des pauses trop longues, le congé maternité etc. »¹

Quand on parle d'absentéisme dans un contexte d'entreprise, c'est principalement pour des raisons de maladie.

Mais il existe également d'autres types d'arrêts au sujet de l'absentéisme : grèves, les congés autorisés, les événements familiaux et les absences justifiées et non justifiées.

On peut donc les classer en deux catégories d'absentéisme :

Interne: moments où on ne travaille pas "dans les heures" : pauses café, arrivée en retard, etc.

Externe: tous les jours où le collaborateur ne travaille pas : vacances, absences pour maladies etc.

Sur le développement suivant, nous nous intéresseront à l'absentéisme interne.

2 -La différence entre l'absence et l'absentéisme : ²

Il est utile de distinguer les termes d'« absence » et d'« absentéisme » :

► L'absence : correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique

À son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus. On a beau dire que « les absents ont toujours tort », la notion d'absence n'est pas nécessairement négative : une absence peut être autorisée ou motivée (journée de formation, congés, etc.).

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

En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels, etc.) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la

¹ <http://www.liberation.fr/economie/2014/09/02>. Consulté le (27/02/2017) à 12 :30.

² MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.7.

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. La terminologie utilisée n'est donc pas tout à fait neutre. Ainsi, parler de « taux d'absence » est moins péjoratif (mais aussi moins courant) que de parler de « taux d'absentéisme ». Il n'en demeure pas moins que l'absentéisme peut se manifester au travers de réalités extrêmement différentes. C'est pourquoi il est nécessaire de proposer un autre regard sur l'absentéisme que la simple agrégation des éléments comptabilisés dans le bilan social.

3 -Les cinq formes de l'absentéisme :¹

La présentation de l'absentéisme comme une catégorie fourre-tout, à l'image des données présentes dans les bilans sociaux, n'est pas satisfaisante. Par suite, il existe diverses manières de classer les absences: suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, le mode d'indemnisation, etc.

Certains raisonnent aussi en termes de validité des absences : l'absentéisme est 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 et noir quand il s'agit d'un abus manifeste.

La classification 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 :

- ▶ L'absentéisme « normal ».
- ▶ L'absentéisme « moral ».
- ▶ L'absentéisme « subi ».
- ▶ L'absentéisme « choisi ».
- ▶ L'absentéisme « contraint ».

3.1 -L'absentéisme normal :

Alors que l'absentéisme, nous l'avons vu, est plutôt un terme péjoratif, il peut sembler paradoxal d'avancer l'idée que celui-ci puisse, dans certains cas, être normal. Il s'agit, ici, de souligner le danger consistant à adopter une position extrémiste, c'est-à-dire à considérer toute absence, toutes causes confondues, comme anormale au sens d'une déviance pathologique. Cette posture

¹ MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.8-13.

conduit inmanquablement à culpabiliser l'absent de ne pas être en bonne santé, par exemple, donc de ne pas être opérationnel pour son employeur. Elle est tout d'abord critiquable d'un point de vue éthique, mais aussi d'un point de vue strictement instrumental : la culpabilisation est une action révélant un sentiment négatif, donc potentiellement délétère pour la santé des salariés. Autrement dit, cette posture risque surtout de se révéler contreproductive.

Il existe ainsi une forme d'absentéisme « normal » et ce, à plusieurs titres.

- Il existe **un absentéisme irréductible** : Il existe tout d'abord une part incompressible de l'absentéisme, liée à des dispositions légales : les repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise, etc.). Même si on s'en tient uniquement à l'absentéisme maladie, l'« absentéisme zéro » n'existe pas, à part peut-être chez les mineurs du XIXe siècle ou dans un régime dictatorial comme celui de l'ex-URSS.
- Il existe **un absentéisme autorisé** : Dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Au-delà des dispositions prévues par la loi, chaque entreprise est libre d'octroyer des « congés autorisés » supplémentaires (jours aux parents d'enfants malades, etc.).
- Il existe **un absentéisme utile** : Selon Wallace HUFFMAN Suivre une formation peut être considérée comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée de personne (ou presque) de la considérer comme une absence inutile. Par ailleurs, de nombreuses études universitaires démontrent les bienfaits des jours de repos : ils permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique, d'être plus créatif et, par ricochet, de se sentir plus heureux au travail. Après une à deux semaines de vacances, la productivité peut augmenter jusqu'à 60 %.

3.2 -L'absentéisme « moral » :

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

Cette forme d'absentéisme renvoie au désengagement. Lorsque l'on parle d'absentéisme, on ne parle généralement que de la face émergée de l'iceberg, c'est-à-dire l'absence physique au

travail. Il se développe pourtant en parallèle avec d'autres formes moins visibles d'adaptation de l'emploi qui sont sans doute sous-estimées.

3.3 -L'absentéisme « subi » :

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

Cela ne signifie pas pour autant qu'une entreprise n'a aucune prise dessus.

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.

D'autres mesures, moins spectaculaires, peuvent aussi jouer sur un absentéisme qui paraît, à première vue, incompressible aux yeux de l'entreprise. Ainsi, les accidents de trajets routiers sont directement corrélés au climat social de l'entreprise: si le climat est tendu, les salariés ont plus de « risque » d'avoir un accident entre leur domicile et leur lieu de travail que la moyenne.

3.4 -L'absentéisme « choisi » :

Il s'agit d'absences délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. C'est typiquement le cas d'un employé qui s'absente quelques heures de son bureau pour assister à une séance de cinéma ou bien celui d'une personne demandant à son médecin traitant de lui fournir complaisamment un arrêt de travail, afin de finir de construire sa maison.

Au-delà des abus manifestes, l'entreprise n'est pas, là encore, totalement impuissante face à ce type d'absences car ces dernières sont souvent liées à un sentiment d'injustice, d'absence de reconnaissance. Par exemple, mon supérieur hiérarchique a refusé ma demande de congés sans aucune explication. Je suis sûr qu'il l'a fait parce qu'il ne m'aime pas. En signe de représailles, je feins un mal de dos et me mets en arrêt maladie.

3.5 -L'absentéisme « contraint » :

Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœur. C'est le cas, par exemple, de parents dont un enfant est malade et qui ne viennent pas au travail, afin de s'occuper de lui.

Cette forme d'absentéisme se situe entre l'absentéisme subi et l'absentéisme choisi, dans la mesure où les contraintes qui pèsent sur le choix d'aller ou non travailler sont plus ou moins

fortes. Ce n'est pas tout à fait la même chose de garder son enfant chez soi, sans rechercher de mode de garde ou de le faire parce que l'assistante maternelle est elle-même grippée et les grands-parents absents. Le salarié effectue un arbitrage entre ses contraintes et le fait de se rendre au travail.

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

4 -Les principales composantes de l'absentéisme :¹

Ses principales composantes sont les suivantes :

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

4.1 -Les accidents de travail (et de trajet) :

Les absences consécutives à un accident du travail sont le prototype de l'absence involontaire, imposée par un événement grave et subit. Dans certains secteurs industriels - BTP, métallurgie, transports, collecte des ordures, etc. - les accidents de travail peuvent représenter un nombre de jours conséquents d'absences. Il est donc nécessaire d'en tenir le compte d'autant que des actions sur les conditions de travail - connaissances des règles de sécurité, remontée et analyse des incidents (par le CHSCT et les "préventeurs sécurité") - peuvent infléchir la progression de ce type d'absences.

¹ MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.20.

4.2 -L'absentéisme maladie :

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

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

En revanche, il est obligatoire de placer les maladies professionnelles dans les accidents de travail, et non pas dans les arrêts maladie.

« Le congé de maladie de longue durée ne peut en aucun cas ouvrir droit à plus d'un mois de congé annuel et ce, quelle que soit la durée du congé de maladie »¹.

4.3 -Les maladies professionnelles :

Le processus menant à la déclaration de maladies professionnelles a un impact certain sur l'absentéisme. Avant de conduire à un licenciement éventuel (pour inaptitudes), les pathologies dont l'origine est professionnelle se traduisent par des restrictions et des journées d'absence. C'est notamment le cas avec les Troubles Musculo-squelettiques (TMS) dont le nombre n'a cessé de grandir depuis vingt ans (plus de 34 000 salariés ont été indemnisés en 2007 pour une perte de plus de 7 millions de jours de travail).

Cette catégorie de pathologies trouve son origine dans différents facteurs : organisation du travail (gestes répétitifs et/ou à forte contrainte), ports de charges lourdes, efforts prolongés, exposition au bruit ou à des produits chimiques, etc. Il est important pour l'entreprise d'en suivre l'évolution, d'autant que les jours d'arrêts maladie sont ici le signe précurseur de problèmes plus profonds (absences répétées et longues, voire licenciements pour inaptitudes).

4.4 -Les congés et les absences autorisés :

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

¹ Art n° 47 Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997 concernant les congés de maladies.

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

Le droit à congé annuel repose sur le travail effectué au cours d'une période de référence qui s'étend du 1er juillet de l'année précédant le congé au 30 juin de l'année du congé.

Pour les travailleurs nouvellement recrutés, le point de départ de la période de référence est la date de recrutement.

Le congé rémunéré est calculé à raison de deux jours et demi par mois de travail sans que la durée globale ne puisse excéder trente jours calendaires par année de travail.

La durée du congé principal peut être augmentée pour les travailleurs occupés à des travaux particulièrement pénibles ou dangereux impliquant des contraintes particulières sur les plans physiques ou nerveux.

Les conventions ou accords collectifs fixent les modalités d'application du présent article.

- Sont considérées comme période de travail pour la détermination de la durée du congé annuel»:

- les périodes de travail accompli.
- les périodes de congé annuel.
- les périodes d'absences spéciales payées ou autorisées par l'employeur.
- les périodes de repos légal prévues aux articles ci-dessus.
- les périodes d'absences pour maternités, maladies et accidents du travail.
- les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux »¹.

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

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

¹ Art n° (39-40-41-45-46) **Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail** modifiée et complétée au 11 janvier 1997 concernant les congés de maladies.

4.5 -La grève ¹:

Le droit de grève est un droit fondamental reconnu aux salariés.

Un arrêt de travail constitue une grève s'il remplit 5 conditions :

- il faut une cessation totale du travail : autrement dit, un ralentissement d'activité ou une exécution inhabituelle du travail ou encore le non-respect d'une obligation particulière du contrat de travail ne constituent pas une cessation totale d'activité mais une exécution fautive du contrat de travail qui peut être sanctionnée par l'employeur.
- une cessation collective du travail : le droit de grève doit être exercé collectivement. Toutefois, il n'est pas nécessaire que la majorité des salariés se mettent en cessation de travail pour que le mouvement soit qualifié de grève.
- une cessation concertée : une concertation préalable des salariés doit avoir lieu mais la grève spontanée des salariés dès lors qu'elle correspond à une décision commune est licite.
- des revendications professionnelles : la cessation totale du travail par les salariés doit avoir pour objectif d'appuyer des revendications professionnelles pour être qualifiée de grève.
- il est nécessaire que l'employeur ait été informé des revendications salariales (salaire, conditions de travail, exercice du droit syndical, défense de l'emploi...) au moment de l'arrêt de travail.

Lorsqu'un arrêt de travail ne constitue pas une grève (les conditions ne sont pas remplies) alors il est qualifié de mouvement illicite.

4.6 -Les absences non-justifiées :²

Ce type d'absences représente globalement une portion congrue du total des absences : elles sont de courte durée et le manque de justification entraîne le plus souvent des sanctions pour les salariés qui ne sont pas en mesure de motiver les raisons de leurs absences au travail (non-paiement des journées d'absence, pertes de primes, sanctions disciplinaires, etc.). Ce type

¹ <http://www.cadresonline.com/conseils/coaching/droit-du-travail>. Consulté le (05/03/2017) à 16 : 30.

² www.anact.fr/absentéisme/outils/et/méthode.pour.agir. Consulté le (05/03/2017) à 16 :40 .

d'absence traduit également une relation problématique des salariés avec l'entreprise : insatisfaction latente à l'égard des conditions d'emploi, fatigue, manque de motivation, non-respect des règles de prévenance, etc. C'est un témoin du climat social général dans l'entreprise.

Taux d'absentéisme

=

Nombre de jours d'absence (ou d'heures) pendant une période X100

Nombre de jours théoriques (ou d'heures) pendant la même période

5 -Le taux d'absentéisme :¹

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

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

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

- les arrêts pour maladies ordinaires
- les accidents de travail
- les maladies professionnelles
- les absences injustifiées
- les accidents de trajets
- etc.

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

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

¹ www.anact.fr/absentéisme/outils/et/méthode.pour.agir. Consulté le (05/03/2017) à 16 :55 .

Section 2 : les causes de l'absentéisme, comment lutter pour réduire le taux d'absentéisme :

1 -Les causes de l'absentéisme :

Quelles sont les causes qui conduisent un employé à s'absenter? Le débat est ouvert depuis au moins les 30 dernières années. La complexité du phénomène a dirigé les chercheurs dans plusieurs directions. Les nombreuses recherches s'inscrivent dans différentes approches ou écoles de pensée, générant ainsi des modèles explicatifs propres à chacune d'elles.

Selon Bélanger et coll. (1991), le domaine du comportement organisationnel a tenté d'identifier les facteurs multiples associés au phénomène de l'absentéisme et surtout à leurs positions relatives dans des cadres conceptuels cohérents. De plus, malgré les méta modèles de causalité, ces derniers sont, toujours selon Bélanger et coll, souvent décevants car ils sont trop complexes et difficilement testables. Selon Kaiser (1998), il existe « trois principales approches de recherche sur l'absentéisme »¹: individuelle, psychosociale et économique. Tout d'abord, l'approche individuelle est principalement basée sur les principes de psychologie industrielle et du comportement organisationnel. Ensuite, l'approche psychosociale reconnaît que l'absence d'un individu est aussi influencée par le contexte social du travail. Finalement, l'approche économique est centrée sur des notions d'instrumentalité et de réciprocité.

Par conséquent, cette revue de la littérature présente les trois approches dominantes.

1.1 -L'approche individuelle :

Selon Shimon et coll . (2002 : 102), le concept de satisfaction au travail est « l'une des plus anciennes thématiques de recherche en psychologie du travail et des organisations ». Il n'est donc pas surprenant de concevoir que les premiers chercheurs aient tenté d'expliquer l'absentéisme comme la manifestation de l'insatisfaction au travail.

Par conséquent, les premières études empiriques sur l'absentéisme ont presque exclusivement cherché à confirmer l'hypothèse que l'absentéisme est inversement corrélé à la satisfaction au travail (Kaiser, 1998).

¹ ALBERT,(M) : *ABSENTÉISME AU TRAVAIL: L'ABSENCE COMME MOYEN DE RÉTABLIR L'ÉQUITÉ AU TRAVAIL LORS D'INIQUITÉS PERÇUES*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion Des organisations, Université du QUÉBEC à CHICOUTIMI, juillet 2005, p.18.

D'autre part, certains chercheurs ont tenté d'expliquer le phénomène de l'absentéisme par le biais des théories du stress. Selon Léonard *et coll.*(1987 : 775), l'absence refléterait un mécanisme d'auto-défense comme moyen d'adaptation au stress :

L'absentéisme et [sa contrepartie] l'assiduité résulteraient de la pression exercée par les exigences de l'environnement subjectif de travail. Elles serviraient de moyens d'adaptation au travailleur afin de transiger avec le type de stress perçu.

Ainsi, d'une certaine façon, l'absentéisme s'apparenterait à une conduite d'évitement ou une diminution de la fréquence d'exposition au facteur de stress ou facteur anxiolytique.

Enfin, l'expérience de la recherche sur l'absentéisme mène les chercheurs à s'interroger sur d'autres caractéristiques individuelles mises en relation avec le comportement d'absentéisme. Certains chercheurs ont tenté d'expliquer le phénomène par les caractéristiques telles que les traits de personnalité, l'humeur et la perception de l'équité pour ne nommer que ces derniers.

Cependant il ne faut pas oublier que les construits conceptuels des éléments tels que l'insatisfaction au travail ou le stress font appels à une multitude de variables et sont des éléments complexes à définir. C'est d'ailleurs pour cela que plusieurs modèles théoriques ne font pas appel à la simple relation entre une unique variable individuelle et l'absentéisme mais un ensemble de variables conceptuelles. Les relations s'expliquent par des liens directs et indirects.

1.1.1 -L'absentéisme et l'insatisfaction au travail :

Comme il a été mentionné précédemment, les premières recherches empiriques cherchant à expliquer le phénomène de l'absentéisme « focalise sur l'hypothèse où la satisfaction individuel dans le travail a un impact sur l'absentéisme ».

Le mécanisme derrière ce principe repose sur l'idée que l'employé insatisfait de certaines conditions de travail cherchera à éviter ces conditions. Plusieurs recherches ont tenté de démontrer cette relation.

Par contre, comme proposé par Hackett, la notion d'un lien fort et direct entre l'absence et l'insatisfaction apparaît être beaucoup trop simpliste. Premièrement, il faut pouvoir définir le concept de satisfaction au travail. Deuxièmement, les éléments qui composent le construit de la satisfaction au travail peuvent-ils indépendamment être mis en relation avec l'absence de l'employé ou doivent-ils absolument agir sous les auspices de l'insatisfaction au travail?

Troisièmement, Hackett (1989, dans Kaiser 1998: 80) suggère que « le lien entre la satisfaction dans le travail et le comportement des travailleurs c'est susceptible de se trouver dans les aspects

intrinsèquement motivants du travail ». Cet aspect de motivation devient un élément de transition. Ainsi, l'insatisfaction au travail n'est plus en lien causal direct mais indirect.

Selon les recherches consultées, il existe une forme de chronologie dans la création de modèle explicatif de l'absentéisme ayant comme variable la satisfaction au travail. Les premiers à avoir inventé un modèle explicatif de l'absentéisme sont Steers et Rhodes. Ces derniers ont reconnu la complexité du phénomène. Ils ont mis sur pied un modèle théorique à partir de la synthèse de 104 recherches empiriques sur l'absentéisme. Ils ont conclu que : « la présence est directement influencée par deux facteurs principaux : la motivation de présence et la capacité de venir au travail, où la fréquentation motivation est largement influencée par la satisfaction de la situation de problème et par les pressions économiques, sociales et personnelles pour assister »¹.

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

En s'inspirant du modèle de STEER et RHODES (1978) BROOK a proposé un modèle qui explique le phénomène de l'absentéisme en 1986. D'ailleurs ces derniers ont décrit leur modèle comme étant de nature qui évolue et ont proposé aux futurs chercheurs de le vérifier et de le modifier. Ce modèle causal a reconnu la complexité de ce phénomène et il est parti de l'idée que l'insatisfaction au travail influence d'une manière indirecte l'absentéisme. Le modèle de BROOK est constitué de cinq variables dues à des causes intérieures (endogènes) et dix variables dues à des causes extérieures (exogènes). Les variables exogènes sont celles qui déterminent les influences indirectes vu qu'elles affectent principalement les variables endogènes de la satisfaction au travail, d'implication, d'état de santé et d'engagement.²

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

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

1.1.2 -L'absentéisme et le stress au travail :

Comme il a été déjà mentionné, l'absence au travail peut être considérée comme un mécanisme d'adaptation face à certaines situations. L'absence devient un comportement permettant d'éviter des facteurs de stress.

Rappelons d'abord que le stress est, selon une approche psychologique:

Le produit d'une transaction entre la personne et son environnement.

Selon ATKINS et GOODMAN (1984, dans Léonard et coll., 1987), une diminution de stress ou de tension serait provoquée par l'absence que l'employé pourrait la ressentir¹.

Léonard et d'autres auteurs donnent une définition du stress intrinsèque et extrinsèque qui est : le stress intrinsèque comprend les caractéristiques qui sont reliées au contenu du travail comme la participation aux décisions, les décisions urgentes, la responsabilité, etc...²

1.1.3 -L'absentéisme et d'autres caractéristiques individuelles (traits de personnalité, affectif et perception de l'équité) :

Étant donné la complexité de l'être humain, les modèles et les théories explicatives de l'absentéisme ont fait appel à des notions et des mécanismes de plus en plus sophistiqués. La problématique fait appel à une compréhension plus systémique. L'être humain est non seulement influencé par ses propres caractéristiques mais aussi par son environnement.

Les événements provenant donc de l'environnement externe d'un individu affectent son humeur ainsi que ses perceptions qu'il porte sur le monde.

Par exemple, être victime d'embouteillage en se rendant au travail peut contribuer, dans certains cas, à un sentiment de mauvaise humeur chez l'individu.

En commençant par la définition que les principaux postulats du comportement organisationnel ont donnée au comportement des employés que ce dernier est défini par les principaux aspects comme la personnalité, les attitudes et la perception mises en relation avec le milieu de travail. De plus, on reconnaît qu'il n'est pas possible de traiter ces concepts en tant que des entités complètement indépendantes³.

¹ GOODMAN, (P.S) et ATKINS, (R.S) : *Knowledge and speculation about absenteeism*, london, jossey-bass, 1984, pp. 229-275

² LEONARD, (C) et alii : *Absentéisme et assiduité au travail: Deux moyens d'adaptation au stress?*, in revue Relations Industrielles, vol.42, N°4, pp.774-789.

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

1.2 -L'approche psychosociale :

Après une longue tradition de recherche axée sur l'individu, les chercheurs ont reconnu l'importance des actions sociales prenant place au sein d'un groupe d'individus comme des éléments d'influence sur l'être humain.

Avant les années 1980 le contexte social du milieu de travail n'était pas considéré comme un facteur déterminant de l'absentéisme¹

De surcroît, Johns postule que l'absence est que l'absence est soumise à une influence sociale : «la preuve d'une gamme diversifiée méthodologiquement d'études de recherche a clairement établi le cœur de l'influence sociale sur l'absentéisme et l'existence de cultures d'absence distinctives»²

Deux principaux éléments conceptuels de l'absentéisme se dégagent des ouvrages consultés portant sur l'approche psychosociale :

-a) l'absentéisme est le produit de rapports sociaux de travail se définissant par le processus d'échange social entre les travailleurs au sein d'un groupe et entre les travailleurs et leur employeur;

-b) la décision individuelle de s'absenter est influencée par une culture d'absence véhiculée au sein de son groupe de travail.

Chadwick-Jones et coll ont élaboré leur théorie sociale de l'absence à partir de la présomption que les travailleurs, dans la plupart des milieux, ont des obligations mutuelles envers leurs collègues, leurs subordonnés et leurs supérieurs.

Dans un contexte de travail, les actions des travailleurs sont soumises à un ensemble de règles, formelles et informelles. Ces derniers ont cherché à démontrer que l'absence s'insère dans un processus d'échange entre les employés, le groupe et la direction.

Nicholson et Johns ont décrit quatre types de culture d'absence en fonction du degré de prééminence de la culture et le degré de confiance envers la direction³ :

- **Type 1 : proéminence faible et degré élevé de confiance** : cette culture est caractérisée par la présence d'employés bénéficiant de plus de discrétion, d'autonomie et d'indépendance dans leurs tâches de travail mais travaillant dans un contexte où il y a peu de rapports entre les employés.

¹ KAISER, op.cit. p82.

² JONHS, (G): *How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work*, in revue human resource management, 2003, N°2, p.174.

³ NICHOLSON, (N) et JOHNS, (G): *the meaning of absence: new strategies for theory and research*, in revue research in organization behavior, 1982, N°4, pp.127-172.

Par conséquent, les employés sont moins influencés par le comportement des autres membres de l'organisation et l'absence volontaire est perçue comme un comportement déviant, «ayant plus à voir avec sa motivation à suivre les règles d'organisation et de moins avec les attentes comportementales des autres ».

-Type 2 : proéminence élevée et degré élevé de confiance : cette culture est caractérisée par la présence d'employés bénéficiant d'un degré élevé de discrétion dans leurs tâches de travail et travaillant dans un contexte où existent des liens forts avec les autres membres du groupe. Par conséquent, l'homogénéité de la culture facilite l'internalisation des normes du groupe comme buts personnels. « Ces normes internes, ainsi que de l'interprétation d'une de leurs contrats psychologiques avec l'organisation (à savoir, combien l'absence est acceptable compte tenu de ses devoirs et responsabilités) déterminent l'absence volontaire».

-Type 3 : proéminence faible et degré faible de confiance : cette culture est caractérisée par un très faible degré de cohésion et d'interdépendance entre les employés et par un niveau de méfiance qui empêche l'intégration des buts individuels et organisationnels. « Sans fortes menaces aux autres membres du groupe ou à des objectifs organisationnels, les différences individuelles sont censés avoir le plus grand effet sur le comportement de l'absence, dans ce type de culture d'absence »

-Type 4 : proéminence élevée et degré faible de confiance : cette culture est caractérisée par un degré très élevé de cohésion et d'interdépendance entre les employés et par un niveau de méfiance envers l'organisation qui distingue clairement les intérêts individuels des intérêts de l'organisation. « Ici, les décisions à assister ou être absent du travail sont fortement déterminés par les normes du groupe acceptables ».

Comme le rapporte Kaiser (1998), certaines recherches ont obtenu des résultats venant soutenir la typologie de culture d'absence proposée par Nicholson et Johns (1985). Entre autres, il réfère aux recherches de Drago et Wood qui ont démontré que lorsque le degré de cohésion d'un groupe est élevé :

-a) la fréquence de l'absence est faible si les relations entre les membres du groupe sont bonnes, et

-b) la fréquence de l'absence est élevée si les relations entre les membres du groupe sont pauvres.

Donc, selon les deux approches vues, l'absentéisme traduirait un comportement d'évitement qui est conditionné par des caractéristiques individuelles et sociales. La prochaine approche, soit

économique, se veut plus rationnelle. L'absentéisme devient utile et vise à satisfaire les besoins individuels et ceux de l'organisation.

1.3 -L'approche économique :

Selon Kaiser (1998), les modèles proposés par l'approche économique reposent essentiellement sur le principe que les forces économiques créent des incitations (*incentives*) qui affectent l'ampleur et les schèmes observés du phénomène de l'absentéisme. La littérature a clairement établi que les forces économiques du marché du travail influencent les motifs individuels de s'absenter ainsi que la tolérance de l'employeur face à l'absence des employés.

Selon la théorie économique qui stipule que le marché du travail est un milieu compétitif, considérant que l'employé perçoit «la possibilité d'être absent comme un élément dans un grand ensemble de caractéristiques offertes par un emploi donné»¹

Donc afin de répondre à la compétition du marché du travail, les organisations proposent «un menu de combinaisons salaire / d'absence aux employés».²

Par conséquent, il en découle la «la théorie de compenser les écarts de salaires».³

Les combinaisons salaire/absence qui sont acceptables pour une entreprise dépendent de la nature de cette dernière. Par exemple, les organisations à hautes technologies dépendant d'un degré élevé d'interdépendance entre les tâches des employés et qui connaissent des coûts élevés lors de l'interruption de la production, ne peuvent se permettre de tolérer des taux d'absence élevés: «sur la plage acceptable, l'employeur offrira des taux d'absence qui sont relativement bas et des taux de salaire qui sont relativement élevés»⁴

Par contraire il existe aussi des entreprises qui font appel à des opérations demandant peu de compétences de la part des salariés facilement remplaçables, les coûts de l'absentéisme sont peu élevés. On peut donc tolérer les taux d'absentéisme élevés et les combinaisons salaire/absence se caractérisent par des salaires peu élevés.

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

Selon ce scénario, afin de maximiser cette combinaison, l'employé peut s'engager dans un comportement d'absence qui n'est plus acceptable pour l'employeur, Ceci constitue un état qui

¹ KAISER, (C.P), op.cit, p.86.

² Ibid, p.86.

³ Ibid, p.86.

⁴ Ibid, p.86.

n'est pas équilibré, «le travailleur fait une utilisation plus libérale des absences que dictée par l'absence norme»¹.

Dans le même ordre d'idées, les travaux de Fichman sont basés sur une théorie économique consistant à l'allocation optimale du temps entre les activités de travail et les activités hors travail. Mais ce dernier va un peu plus loin en introduisant que : «un processus de motivation dynamique selon laquelle les forces de travail et motifs que pour le travail varient systématiquement des heures supplémentaires »².

Donc Fichman postule que si l'individu a besoin de satisfaire autant ses activités de travail que celle hors travail et si tous les besoins de l'individu ne peuvent être complètement satisfaits dans un cadre particulier, ce dernier changera régulièrement d'activités de (travail et hors travail).

Finalement, la théorie de la compensation (*theory of compensating wage differentials*) qui suggère que les employeurs offrent une variété de combinaisons salaire/absence, repose en partie sur une idée d'échange et de réciprocité. Ses échanges sont régis par des normes et des politiques reconnues par les employés et l'employeur donc par un contexte spécifique de travail. Ce contexte influence aussi la décision de l'employé, ce qui s'apparente aux fondements de l'approche psychosociale.

2 -Lutter contre L'absentéisme :

Pour parvenir à lutter efficacement contre l'absentéisme et réduire le taux d'absentéisme, il est nécessaire de procéder à une analyse préalable de la situation de l'entreprise. Il nous faut absolument de réfléchir aux causes du phénomène dans notre entreprise pour espérer ensuite trouver les moyens d'action les plus adaptés pour faire évoluer la situation.

2.1-Étape 1 : Rechercher les causes d'absentéisme et la manière dont celui-ci se traduit

Il est important de cibler les principales causes d'absentéisme pour pouvoir ensuite adopter les meilleurs moyens de l'endiguer. Selon les entreprises et leurs spécificités, les causes varient de manière importante. On peut cependant les regrouper en 3 principales catégories, cette liste étant loin d'être exhaustive.

2.1.1 -Les conditions de travail et d'organisation

Pénibilité des conditions de travail, amplitude trop élevée des journées de travail, problèmes liés à la répartition des tâches entre les salariés, changements d'horaires fréquents, etc.

¹KAISER, (C.P), op.cit, p.88.

² Ibid, p.88.

2.1.2 -L'implication des salariés et l'ambiance de travail

Absentéisme de mécontentement suite à une décision défavorable de l'employeur, inquiétude de certains salariés liée aux changements de technologie, absence de responsabilisation du personnel de production liée au remplacement trop facile des absents, trop forte pression dans le travail, absence d'opportunité d'évolution de carrière, vieillissement de la population et apparition de pathologies plus longues à soigner, etc.

2.1.3 -L'influence du management

Management trop souple face aux abus et trop permissif sur la sanction des retards, manque d'implication des chefs d'équipe dans la lutte contre l'absentéisme, absence de valorisation des tâches, etc.

2.2-Étape 2 : Déterminer et mettre en œuvre les moyens d'action adaptés¹

On peut déterminer 4 grandes catégories de moyens de lutte contre l'absentéisme.

2.2.1 -Les actions relatives aux conditions de travail :

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.

2.2.2 -Les actions relatives à l'organisation du temps de travail :

Veiller à la répartition des tâches entre les salariés, autoriser le fractionnement des jours de réduction du temps de travail (RTT) en demi-journées, effectuer un suivi rigoureux des absences durant les périodes de forte activité, etc.

2.2.3 -Les actions relatives à l'ambiance de travail et à l'implication des salariés :

Informier davantage pour responsabiliser et sensibiliser les salariés : l'absentéisme est l'affaire de tous et influe sur la charge de travail de chacun, etc.

2.2.4 -Les actions relatives au management :

Former et encadrer davantage autour de cette question, pratiquer l'entretien de retour après maladie, mise en place de contrats d'objectifs, sensibiliser en amont les délégués du personnel, etc.

¹ www.editions-tissot.fr, consulté le (28/03/2017) à 20 :30.

2.3-Étape 3 Mesurer l'évolution du taux d'absentéisme de l'entreprise

Il n'existe pas de règle en matière de calcul de l'absentéisme. Chaque entreprise peut utiliser les indicateurs qu'elle juge les plus pertinents. Il peut être intéressant de mettre en place des indicateurs qui vous sont propres afin que vous puissiez évaluer statistiquement l'impact de vos actions et communiquer avec vos salariés sur ce thème. Une méthode de calcul pertinente peut consister à établir une formule qui prenne en compte les absences pour lesquelles vous pouvez agir et qui entraînent un coût direct pour l'entreprise.

Ainsi, vous pouvez retenir les absences pour maladie, les accidents de trajet et de travail, les maladies professionnelles, les congés pour soigner un enfant malade, les absences pour convenances personnelles, sans motif, les retards, et exclure toutes les autres (congés payés, jours de RTT, formation, événements familiaux, congés sans solde acceptés par l'employeur, etc.). Vous pourrez alors utiliser la formule suivante :

(Heures d'absence réelles / durée théorique du travail demandée) x 100

En comparant le taux obtenu avant et après la mise en œuvre de mesures correctrices ou avant et après l'introduction de nouvelles technologies, de modifications horaires, etc., vous pourrez suivre la progression ou la diminution de l'absentéisme dans l'entreprise et rectifier le tir si besoin.

3 -Les pièges à éviter pour réduire le taux d'absentéisme :¹

3.1-Surveiller étroitement les collaborateurs et sanctionner en cas d'abus manifeste, appeler au domicile pour vérifier si le collaborateur est malade, envoyer des visiteurs au domicile, etc. : Les entreprises qui adoptent ce type de comportement coercitif à l'égard de leurs collaborateurs, augmentent progressivement le taux d'absences dans les années qui suivent l'introduction du programme ou, au mieux, le maintiennent en dégradant les relations professionnelles par un climat délétère. De plus, elles génèrent de l'absentéisme virtuel, c'est-à-dire des collaborateurs présents physiquement mais non rentables. Les approches coercitives sont catastrophiques pour endiguer l'absentéisme. D'une manière ou d'une autre, les collaborateurs se sentant peu respectés se remboursent par des absences.

3.2-Instaurer une prime de présence annuelle et féliciter les collaborateurs jamais malades :

Les primes de présences sont considérées comme une injustice par une majorité de collaborateurs et de cadres, qui estiment que l'engagement professionnel n'est pas une affaire de santé. Chacun a droit à un congé maladie, et récompenser les collaborateurs à la constitution physique – et mentale – solide, est une forme de discrimination. De plus, l'égalité des sexes n'est pas respectée, ni la pénibilité inhérente à certains postes de travail.

¹ www.ismat.ch, consulté le (28/03/2017) à 23 :30.

3.3-Vérifier les certificats médicaux en vue de repérer les certificats de complaisance, ou diagnostiquer une autre cause de maladie que celle déclarée par le collaborateur :

La tentation est grande de se placer en expert de la santé pour évaluer le diagnostic du médecin à l'égard d'un collaborateur absent ou trop souvent absent... La règle est qu'un certificat maladie n'est jamais remis en question. Si l'on souhaite obtenir des précisions, il est recommandé, soit de prendre contact avec le médecin, soit de faire appel à un médecin conseil mandaté par la caisse maladie ou l'entreprise. De plus, les malades ne doivent aucune explication complémentaire à leurs employeurs (droit du travail).

3.4-Recevoir les malades à l'entretien en présence de leurs supérieurs et d'un responsable du personnel pour trouver des solutions et réduire l'absentéisme : C'est l'une des erreurs classiques d'un programme de gestion des absences. Elle développe un sentiment de culpabilité et de profonde injustice chez les collaborateurs, qui en parlent dans l'entreprise et altèrent ainsi le climat de confiance. Ce principe est à proscrire : il donne le sentiment qu'il est interdit d'être malade et, si les absences sont générées par le management ou les conditions de travail, les causes ne seront jamais découvertes avec ce genre de relation... De plus, aucune solution ou objectif ne peut se définir pour résoudre un problème de santé et d'absence !

3.5-Aménager systématiquement les conditions de travail des collaborateurs souvent absents (poste de travail, matériel, outillage, équipe, cahier des charges etc.) : L'erreur classique est de rechercher des solutions aux absences fréquentes d'un collaborateur. En l'occurrence, on ne compte plus les collaborateurs pour qui tout a déjà été tenté et qui sont trop souvent malades. L'aménagement des conditions de travail règle parfois les absences, mais la majorité des situations demeurent inchangées. C'est une manière de régler en surface la cause des absences : un entretien de bilan s'avère plus judicieux et permet de découvrir en profondeur certains dysfonctionnements et offre la possibilité d'entendre davantage son collaborateur (voir formation aux entretiens de bilan).

3.6-Rechercher les motifs des absences et constituer un rapport destiné au dossier du personnel : C'est la meilleure façon de garantir qu'aucune information pertinente ne sera déclarée par le collaborateur concerné, de crainte de voir ses déclarations utilisées contre son avancement, sa promotion ou pour le licencier... Lors des entretiens de bilan, la confidentialité est de mise et l'aspect spontané et informel est privilégié. Si un collaborateur a un comportement inadapté, d'autres formules de management sont préconisées, telles que les entretiens de feedback ou d'objectifs. Ne jugez pas les absences mais gérez-les !

3.7- Envoyer des visiteurs de malade chargés de vérifier la bonne foi et la santé du personnel absent : Cette méthode très appréciée par les entreprises (et recommandée par certaines organisations spécialisées), peut avoir un effet désastreux sur le climat et l'image de

l'entreprise. Elle permet en effet d'obtenir des résultats à court terme et de réduire les absences de longue durée dans des cas spécifiques, mais, de manière générale, communique une image coercitive. Il est en tous cas impératif de l'accompagner d'une campagne d'information interne et de la sous-traiter à une entreprise neutre, qui engage du personnel soignant (aide-soignant(e), infirmier (ère), etc.) ou spécialisé (psychologue, assistant(e) social(e), etc.). De plus, elle permet rarement de réviser le mécanisme de management interne de l'entreprise, probablement à l'origine de nombreuses absences !

Section 3 : La définition du turn-over et ses composantes, le cout du turn-over, les causes du turn-over et le lien entre la motivation et (l'absentéisme et le turn-over) :

Dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines, l'entreprise doit définir ses choix politiques concernant le turn-over de sa population salariée.

La majorité des entreprises subissent le turn-over comme un dysfonctionnement coûteux.

Car le départ d'un salarié engendre des coûts de recrutement et de formation des nouveaux salariés. Sans parler des moyens financiers déjà engagés pour recruter ces anciens salariés.

A cela s'ajoute les frais d'intégration ou encore la perte de production pendant le temps de formation.

Le moral des salariés encore en poste peut aussi être affecté. Ils doivent faire face au départ d'un salarié mais aussi recréer un climat de confiance avec de nouveaux collaborateurs.

1 -La définition du Turn-over des Ressources humaines :

Le turn-over ou la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur et l'arriver vers l'entreprise. Il est à noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.¹

Le turn-over se définit comme la rotation de la main d'œuvre, mouvements d'entrée et de sortie des salariés, dans une entreprise. Il se mesure par le rapport entre le nombre d'entrées (ou de sorties) au cours d'une année et l'effectif total moyen.

¹ Martory, Bernard, Crozet, et autre : *Gestion des ressources humaine : Pilotage social et performances Ed. 9*, Edition: Dunod, 2016, p.208.

Dans « turn-over » il y a « turn » qui signifie « tourner » et c'est ainsi qu'on décrit le renouvellement de l'emploi ou ce qu'on l'appelle couramment la rotation de l'emploi. Quand on parle d'une entreprise et qu'on la décrit comme ayant un turn-over important cela signifie que le rythme de renouvellement des effectifs est important et qu'elle connaît beaucoup de départ qui sont suivis par des recrutements.¹

Un turn-over élevé n'est souvent pas bon signe. Encore une fois, il vaut mieux en étudier les causes pour mieux interpréter cet indicateur, le turn-over est exprimé en pourcentage. C'est donc le rythme de renouvellement des employés sur une période généralement annuelle.

2 -Les différents types de départ :

Les départs peuvent faire l'objet de différents classements d'après leur cause principale; ils sont généralement classés en trois catégories.

2.1-Catégorie1.Départs du fait de l'entreprise :

2.1.1 -Manque d'aptitude : c'est l'absence ou le manque de la compétence, la qualification et la capacité légale à exercer un emploi...

2.1.2 -Sanction : constitue une sanction disciplinaire dans l'entreprise toute décision de l'employeur qui affecte le déroulement du contrat de travail, immédiatement ou à terme, et qui est justifiée par le comportement fautif et volontaire du salarié manque aux obligations fixées dans le contrat de travail.

Exemple : mutation, mise à pied, licenciement, blâme,.....

2.1.3 -Licenciement pour raisons économiques : baisse de production, activités saisonnières :

Beaucoup de dirigeants reculent aussi longtemps que possible le moment du licenciement de l'un de leur collaborateur. Il y a beaucoup de raisons pour cela. D'abord, licencier un collaborateur n'est jamais une expérience agréable. Ensuite le licenciement d'un collaborateur constitue le constat d'une erreur au moment du recrutement... souvent difficile à admettre.

¹ www.petite-entreprise.net/tuen-over. Consulté le (29/03/2017) à 19 :49.

Enfin, et surtout dans les petites structures, collaborateurs et supérieurs vivent dans un environnement de proximité créant des liens affectifs dans beaucoup de cas.

Cependant, il peut venir un temps où la décision de licencier doit être prise dans l'intérêt de l'entreprise et quelquefois du collaborateur.

2.1.4 Il y a aussi d'autres raisons.

2.2 -Catégorie 2.Départs du fait des collaborateurs :

- non maîtrisables par l'entreprise: maladie, accidents, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès, démission ;

- maîtrisables par l'entreprise: rémunération, horaires de travail, motivation, conditions générales de travail, promotion externe.

2.3 -Catégorie3.Départs pour raisons inconnues :

Catégorie fourre-tout rassemblant tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

3 -Les différents types d'arrivées :

3.1 -Recrutement : Le recrutement c'est la base d'un taux du turn-over faible et le facteur clés de succès pour les entreprises car c'est l'action de sélectionner et choisir le bon choix et la bonne compétence pour satisfaire le besoin de l'entreprise, parce qu'on va marier la culture de l'entreprise avec la culture de l'homme. Et pour recruter il y a plusieurs étapes et plusieurs marchés « interne/externe ».

Et pour éviter le départ des salariés il faut qu'on recrute des salariés qui ont la même culture de l'entreprise.

3.2- Le retour après une formation : c'est le retour de salarié après son départ pour une formation ou un stage à long terme loin de l'entreprise.

3.3 -La mobilisation : c'est l'arrivée du salarié à l'entreprise après un changement du poste

C'est-à-dire il a quitté son entreprise pour qu'il rejoigne son nouveau poste dans une autre entreprise.

4 -Les causes d'un turn-over élevé dans l'entreprise :¹

Le turn-over dans l'entreprise, correspondant à la rotation du personnel dans l'entreprise est un indicateur de la bonne santé de l'entreprise.

En effet, un taux trop élevé n'est jamais un bon signe. Toutefois il y a plusieurs raisons pour faire ce genre de constat. D'abord, cela montre que l'entreprise a du mal à fidéliser ses salariés et qu'ils sont prêts à abandonner leur poste face à la moindre opportunité et ce sont aussi les mauvaises conditions de travail, le climat social, le manque des outils de motivations, le manque de perspectives d'évolution ou encore le manque d'attractivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents, le stress au travail

Une mauvaise gestion des ressources humaines peut également en être la cause. En effet, une mauvaise gestion des carrières, une erreur de recrutement ou encore le blocage des promotions peut être à l'origine d'un taux de turnover élevé.

5 -Le coût du turn-over sur l'entreprise :

Le coût du turn-over dans l'entreprise est souvent difficile à évaluer. Mais on peut déterminer un impact financier et un impact sur le moral des salariés. En effet, le départ d'un salarié engendre des coûts de recrutement et de formation des nouveaux salariés. Sans parler des moyens financiers déjà engagés pour recruter ces anciens salariés. A cela s'ajoute les frais d'intégration ou encore la perte de production pendant le temps de formation.

Le moral des salariés encore en poste peut aussi être affecté. Ils doivent faire face au départ d'un salarié mais aussi recréer un climat de confiance avec de nouveaux collaborateurs.

6 -La mesure du turn-over :

Un taux de turn-over élevé peut révéler un certain degré d'inquiétude voire d'insatisfaction parmi les salariés de l'entreprise. Lorsque le turnover présente une répartition discontinue par sexe, tranche d'âge ou par catégorie professionnelle, cela indiquera de manière probable une difficulté manifeste au travail (pénibilité, démotivation etc.) pour une catégorie particulière de salariés.

¹ www.turn-over:définition-et-causes-Petite-Entreprise.net. Consulté le (29/03/2017) à 19 :55.

Le turn-over des salariés modifie notablement le capital humain et intellectuel de l'organisation : un taux de turnover élevé nuira à la productivité, à l'inverse un turnover faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail. Au-delà de ces conséquences qualitatives, le turnover induira des conséquences financières, directes ou indirectes (baisse du nombre de salariés, augmentation des dépenses de recrutement etc.).¹

6.1-Protocole :

6.1.1 Pour chacune des années que couvre le reporting, identifier l'effectif total, le nombre de départs, le nombre d'arrivées. L'effectif total comprend uniquement les salariés en CDI.

6.1.2 Calculer le taux d'attrition entre l'année 1 et l'année 2, entre l'année 2 et l'année 3, entre l'année 1 et l'année 3. Ce calcul est effectué grâce à la formule :

$$\frac{(\text{Nb de départs} + \text{Nb d'arrivées}) / 2}{\text{Effectif total}} \times 100$$

6.2 -Règles d'interprétation et notation :

Tableau N° 02 : Les Règles d'interprétation et notation.

TAUX D'ATTRITION	NOTE
Très faible : moins de 5%	20
Faible : de 5 à 10 %	15
Moyen : de 10 à 15 %	10
Élevé : de 15 à 20 %	5
Très élevé : au-delà de 20 %	0

Source : www.indicateur&protocoles.com : Capital humain.com

6.3 -Quelques conseils pour diminuer le turnover en entreprise :²

Pour fidéliser les salariés, favoriser plus d'implication et mettre l'accent sur la valorisation du travail est indispensable. La stratégie RH doit permettre de créer un sentiment de proximité, de confiance et d'engagement au sein de l'entreprise. Pour cela :

¹ www.indicateur-et-protocoles:capital_humain.com, consulté le (01/04/2017) à 10 :45.

² www.turn-over:définition-et-causes-Petite-Entreprise.net. Consulté le (01/04/2017) à 11 :06.

1. **Offrir une rémunération compétitive :**

Même si la rémunération n'est pas le premier facteur de motivation pour tous les salariés, offrir un salaire légèrement supérieur (10% par exemple) à celui du marché montrera que l'entreprise prête attention au bien-être de ses salariés. Il est également important de penser à attribuer des primes pour que les salariés sentent leurs efforts récompensés.

2. **Offrir des avantages en nature ou offrir d'autres possibilités :**

En effet, fournir une voiture de fonction, des tickets restaurants, des outils de travail comme un ordinateur ou un Smartphone montrera que vous voulez que le travail de vos salariés se fasse dans les meilleures conditions possibles.

De plus, les salariés recherchent plus de flexibilité afin de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi offrir la possibilité du télétravail peut être une solution.

3. **Offrir des perspectives de promotion :**

Offrir des perspectives de promotion en interne ou permettre la mobilité géographique pour valoriser le travail des salariés. Leur donner plus de responsabilités ou leur confier une équipe est un moyen de les faire sentir plus importants pour l'entreprise. De cette manière, ils s'impliqueront davantage.

4. **Travailler avec un cabinet de recrutement :**

Pour offrir à tout moment des perspectives d'évolution intéressantes à vos salariés ou éviter des erreurs de recrutement. En effet, l'entreprise qui recrute en urgence du fait d'un départ imprévu n'aura pas pu planifier le recrutement. En se précipitant, l'entreprise risque de faire une erreur de casting entraînant le départ anticipé d'une personne. Il ne restera plus qu'à recommencer encore et encore. Recourir à un cabinet de recrutement permet d'avoir des candidatures de qualités et rapidement pour éviter ses erreurs et ne pas aggraver le **turnover en entreprises**.

7-le lien entre la motivation et (l'absentéisme et le turn-over) :¹

Généralement quand nous remarquons un taux très élevés de l'absentéisme, nous les associons au manque du sérieux, manque de professionnalisme, de compétence, en négligeant généralement la notion de motivation, laquelle est nécessaire pour cerner le profil de l'entreprise : elle est un outil essentiel pour cerner la personnalité, mais encore le progrès humain. Et c'est la même chose pour le turn-over quand nous remarquons un taux très élevés du turn-over en oubliant comme cause que nous avons négligé le concept de motivation pour fidéliser les salariés.

7.1 -La politique de motivation comme outil de réduction de l'absentéisme et du turn-over :

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

Autrement dit, il s'agit de développer la prévention, au sens large du terme. L'adage « mieux vaut prévenir que guérir » semble corroborer cette démarche. Et pour réussir dans cette politique il y a des étapes à respecter :

7.1.1-Suivre un style de gestion motivant :

-7.1.1.1Accueil réussi du personnel : L'accueil des nouveaux embauchés est une étape très importante. Réussir l'accueil du personnel, c'est déjà conforter une motivation existante ou favoriser l'émergence de celle-ci. Tout personnel est un individu avec une personnalité et un potentiel fait de compétences et de savoir-faire qu'il apporte dans l'ensemble institutionnel, lui donner le sentiment qu'il est attendu, c'est déjà le reconnaître.

¹BELGHOUL, (m) : *L'impact de la motivation sur l'absentéisme au travail Étude de cas : HYPROCH*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales Option : management des ressources humaines, EHEC, kolea, 2016, p. 51-56.

7.1.1.2 -Définition claire des objectifs :

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

7.1.1.3 -Implication de la délégation du personnel :

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

7.1.1.4 -Bien connaître le personnel :

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

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

7.1.1.5 -Valorisation des fonctions :

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

7.1.1.6 -La réorganisation du travail :

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

7.2 -Développer les relations au travail :

7.2.1 -Dialogue :

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

-Améliorer la qualité de la supervision

-Valoriser le travail d'équipe

Pour les managers, la réussite d'un projet, quel qu'il soit, est liée à un travail d'équipe dont les principales caractéristiques seraient : un bon chef d'équipe susceptible d'emporter l'adhésion des membres de son service, l'organisation de réunions régulières pour faire adhérer le personnel aux réformes, pour débattre des problèmes, une bonne circulation de l'information.

7.2.2 -Formation des managers à la gestion du stress :

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

7.2.3 -Améliorer les conditions du travail :

Pour réduire le stress, les entreprises investissent dans la création des centres de santé, crèches pour les enfants des salariés, d'espace de repos, de temps, de détente et de périodes ludiques. Week-end de relaxation.....

7.2.4 -La reconnaissance :

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

7.2.5 -L'incitation financière :

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

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

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

Enfin il faut éviter toutes les sources de démotivation qui incitent le salarié à quitter l'entreprise et de s'absenter.

Tableau N°03 : Source de démotivation.

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

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

Enfin il faut éviter toutes sources de démotivation pour éviter les coûts engendré l'absentéisme et le turn-over des RH et fidéliser les salariés et même pour attirer les meilleurs talents des Universités et des Grandes Écoles.

CHAPITRE 3

**L'impact de la motivation sur l'absentéisme et le
turn-over des ressources humaines dans l'entreprise.**

Cas : la direction générale -NAFTAL-.

Section 1 : Présentation de l'entreprise :

1 Historique :¹

NAFTAL est issue de la restructuration de la SONATRACH en 1982. A l'époque, elle avait un statut d'entreprise publique économique et depuis 1997 elle est devenue une S.P.A, filiale à 100% de SONATRACH.

NAFTAL est la plus grande filiale du Groupe SONATRACH et la deuxième entreprise algérienne par rapport à son effectif, son chiffre d'affaires et à son capital de 15.650.000.00 DA. La société compte 30.000 travailleurs et enregistre un chiffre d'affaires moyen de deux milliards et demi de dollars. C'est une entreprise qui couvre tous les besoins du pays en matière de produits pétroliers, en l'occurrence les carburants, le GPL, les produits aviation et marine, les pneumatiques, les bitumes, les lubrifiants, etc.

1.1 Objet social de NAFTAL:

Entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers.

1.2 Création de l'entreprise:

L'entreprise E R D P (entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers) a été créée par décret N°80 - 101 du 6 Avril 1980, modifié et complété par le décret N° 83 -112 du 05 février 1983 et N° 87 - 189 les 1987 portant restructurations de NAFTAL; elle est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des mines. L'entreprise E R D P /NAFT AL chargée de l'industrie de la raffinerie et de la distribution des produits pétroliers y compris les produits CLP (carburant, lubrifiant, pneumatique), GPL (gaz de pétrole liquéfié) et BTM (bitumes).

NAFTAL entrée en activité le 1 Janvier 1982.

En 1987: L'ERDP a fait l'objet d'une restructuration qui l'a divisée en deux (02):

-**NAFTEC:** entreprise chargée de raffinage, a pour mission d'organiser, gérer promouvoir et développer l'industrie de raffinage.

-**NAFTAL :** chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, elle a pour mission d'organiser et de gérer le réseau de la distribution.

- A partir de 1998, elle change de statut et devient filiale à 100% de SONATRACH.

¹Entretien avec l'encadreur: département formation, (13-04-2017) .

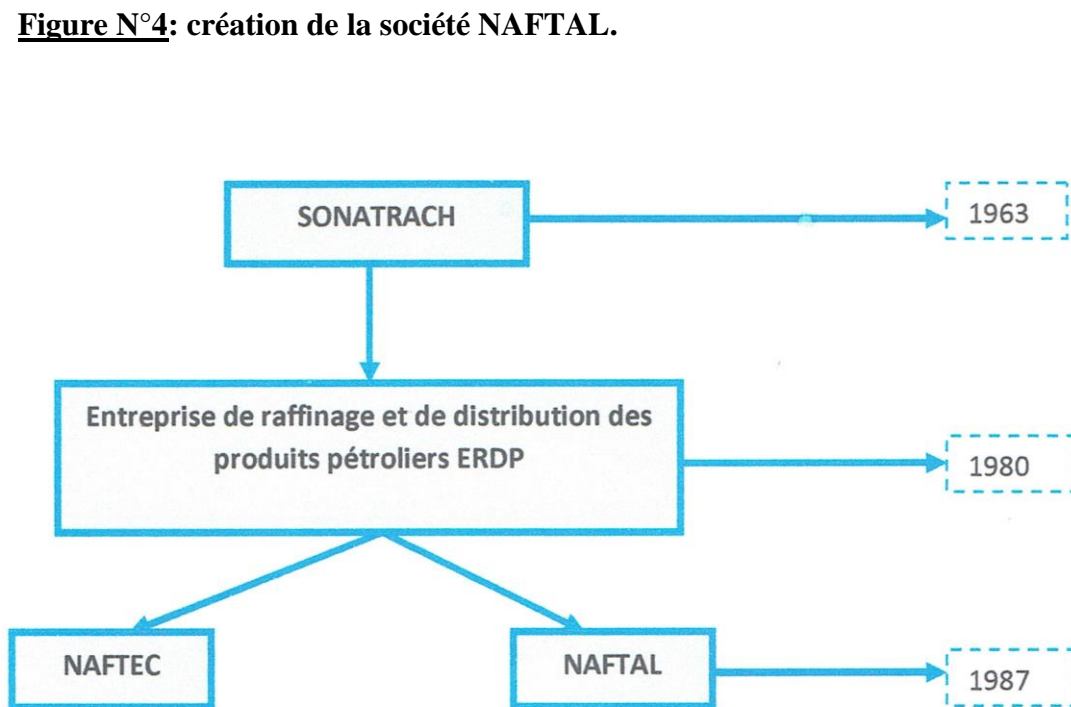
Son capital social est fixé à la somme de 6650 millions de dinars; il est divisé en six cent soixante-cinq actions d'une valeur de 10 millions de dinars chacune numérotée de 1 à 665 entièrement détenues par SONATRACH.

Depuis sa création en 1987, NAFTAL subit continuellement des réformes de restructuration de son organisation interne et cela jusqu'en 2004 dates de la dernière modification du système d'organisation qui a vu la création de 5 différentes branches autonomes les unes des autres et cela pour une meilleurs appréciation de la gestion interne.

L'appellation de NAFTAL provient de:

- ✓ NAFT : Pétrole
- ✓ AL : début Algérie

On peut résumer l'évolution de la création de NAFT AL à travers la figure suivante :



Source : Document interne de l'entreprise.

Tableau N°04: Fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL.

Les informations pratiques concernant l'entreprise NAFTAL sont résumées dans le tableau suivant :

Type d'informations	NAFTAL
Logo	
Formes juridique et économique	Société de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Société par actions (SPA)
Président directeur général	Mr.Hocine RIZOU
Capital	15.650.000.000.00 DA
Siège social	Route des dunes .BP 73 chéraga
Téléphone	021 38 13 13
Fax	021 38 19 19
Télex	71137-71138
Site Internet	http://www.naftal.dz

Source : la branche DERH.

• **Explication de la charte graphique :**

- Deux lettres arabes :
 - Label.: NAFTAL en arabe et en français: NAFT Algérie.
 - Les cinq lignes : qui représente les cinq branches à savoir ; carburants, commercialisation, activités internationales et partenariat, (lubrifiant, pneumatique & bitumes) et GPL.
- Deux couleurs :
 - Le bleu: pour les deux lettres et label (NAFTAL), synonymes de largeur et d'horizon.
 - Le jaune : pour le fond du logo, symbole du sérieux.

1.3 -L'organisation générale de NAFTAL:

Le projet de restructuration de NAFTAL a été engagé depuis 1995, sa réorganisation a été rendue nécessaire par les nouvelles données économiques et surtout le marché concurrentiel donc ce projet vise à l'insérer dans ce nouvel environnement et prépare l'entreprise à évoluer dans ce nouveau marché.

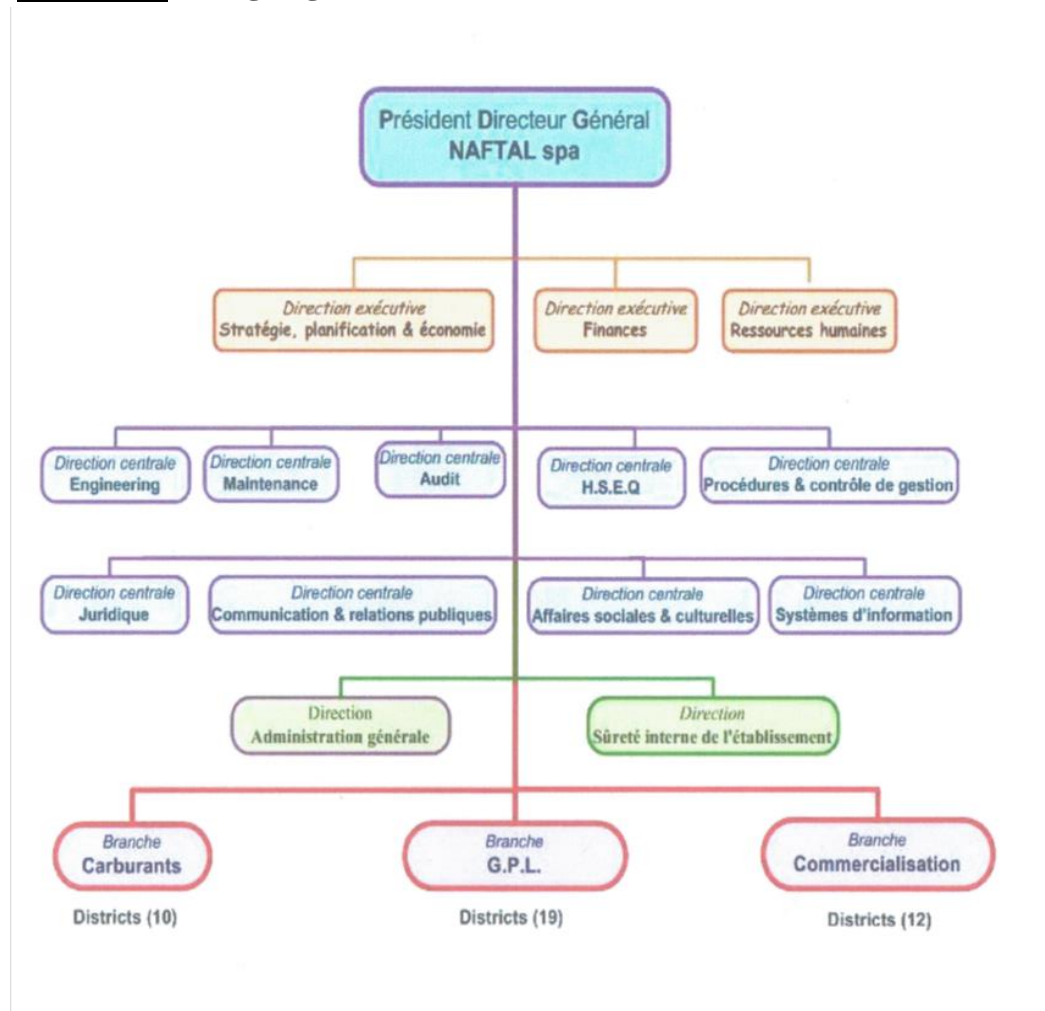
NAFTA spa, filiale à 100% de SONATRACH est organisé en trois (03) Branches.

Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

1.3.1 L'organisation de NAFTAL est représentée à travers l'organigramme suivant:

Nous avons pu réaliser cet organigramme de l'organisation de NAFTAL à partir d'un entretien dans la direction commerciale.

.Figure N°5: L'organigramme de NAFTAL.



Source : la DRH.COM

Le schéma d'organisation générale de l'entreprise fait conclure que le mode est inspiré de l'organisation fonctionnelle.

D'après ce schéma, NAFTAL est organisée comme suit:

1.3.1.1-La direction générale : est composée du PDG de l'entreprise assisté par son staff Cette direction oriente et assure la cohérence, contrôle et anticipe les tendances par le biais de ses directions exécutives et directions centrales.

1.3.1.2-La structure fonctionnelle : est composée de :

1.3.1.2.1-Les directions exécutives chacune dans son domaine d'activité est chargée de :

- définir la politique et la stratégie de la société.
- anticiper les tendances.
- concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle.

1.3.1.2.2-Les directions centrales ce sont des centres d'expertises pour les activités de recherche et de développement, d'audit, de procédure et de contrôle de gestion, de la HSEQ ... etc.

1.3.1.2.3-Les directions de soutien sont chargées de la sûreté interne de l'établissement et la gestion administrative du siège social de l'entreprise.

1.3.1.3-Les structures opérationnelles : Les familles de produits sont réparties en trois branches d'activité, chaque branche est autonome en matière commerciale.

- La branche GPL.
- La branche carburante.
- La branche commercialisation.

Chaque branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de l'entreprise.

1.3.1.3.1-BRANCHE GPL : elle a pour mission :

- ✓ Enfûtage du GPL vrac.
- ✓ GPL/carburant.
- ✓ Cette activité est saisonnière; elle atteint des pics pendant l'hiver (activité à son maximum avec des équipes de 3x8) il faut une période de préparation pendant l'automne.

1.3.1.3.2-BRANCHE carburants :

C'est une activité continue tout au long de l'année, «*travail non-stop*» même pendant les jours fériés. Au niveau de cette branche il existe une direction commerciale qui a pour mission de:

- ✓ Coordonner l'activité des différentes unités (districts et agences commerciales).
- ✓ Définir une stratégie de commercialisation qui permettra de consolider et de développer les parts de marché de la société
- ✓ Assurer la régulation de l'approvisionnement interrégional
- ✓ Elaborer les études et les programmes de développement
- ✓ Assurer avec l'assistance des directions ressources humaines et études prévisions et planification, la gestion des ressources humaines et le suivi des performances de la branche.

1.3.1.3.3-BRANCHE Commercialisation:

Que nous allons la voir plus tard avec plus de détaille.

1.3.1.3.3.1-Les avantages de cette organisation :

- ✓ Elle est souple et permet un meilleur contrôle et une prise de décision rapide et conséquente.
- ✓ Elle s'adapte aux nouveaux contextes économiques et permet une plus grande maîtrise des charges d'exploitation et une optimisation des coûts.

1.3.1.3.3.2-Les objectifs et les missions de cette organisation :

a) Objectifs :

- ✓ Conforter les activités principales que sont: la distribution et la commercialisation des carburants et des GPL.
- ✓ Repositionnement des activités de façon à s'adapter au marché et faire face à la concurrence.
- ✓ Une meilleure coordination des activités principales en amont et en aval de la chaîne qui se traduit par une meilleure optimisation des coûts et par là des coûts de distribution.
- ✓ Une meilleure connaissance du marché et donc une plus grande réactivité à l'évolution de ce marché.

b) Missions de La société :

NAFT AL est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines suivants :

•L'enfûtage du GPL, le stockage, la distribution, le transport et la commercialisation des produits pétroliers.

Donc les missions essentielles sont :

- ✓ Organiser et développer l'activité de consommation et de distribution des produits pétroliers.
- ✓ Stocker, Transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.
- ✓ Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle et à la sauvegarde de la protection de l'environnement en se mettant en relation avec les organismes concernés: exemple pour les huiles usagées.
- ✓ Procéder à toute étude de marché d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- ✓ Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- ✓ Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale rationnelle des infrastructures.
- ✓ Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise conformément à la réglementation.

1.4 -La stratégie de NAFTAL :

Les axes majeurs de la stratégie de NAFT AL sont :

- Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités
- La fidélisation de sa clientèle
- Le renforcement de sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers au niveau national

- L'adaptation de son organisation et de son mode de fonctionnement aux mutations de l'environnement
- La mise en place d'une politique marketing et de communication
- Le dimensionnement de l'activité au niveau national
- Le redéploiement des activités au niveau international
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposants d'atouts spécifiques
- L'intensification des actions visant la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services.
- Enfin l'ambition de NAFTAL est de devenir exemplaire non seulement par ses performances économiques mais aussi par le respect de l'environnement en réduisant l'empreinte de ses activités sur cette dernière.

1.5 -Les Moyens de la société :

Premier distributeur d'énergie dans le pays, **NAFTAL** accomplit sa mission grâce à la mobilisation et à la mise en œuvre d'importants moyens de stockage, de production de maintenance et d'un réseau de distribution réparti à travers tout le territoire national.

1.5.1-Potentiel matériel :

- ✓ 1072 tracteurs routiers ;
- ✓ 1078 semi-remorques citernes ;
- ✓ 56 semi-remorques bitumes ;
- ✓ 20 remorques ravitailleur ;
- ✓ 196 semi-remorques plateaux ;
- ✓ 09 remorques plateaux ;
- ✓ 455 camions citernes.
- ✓ 04 camions ravitailleurs.

1.5.2-Infrastructures:

- ✓ 15 Unités Bitumes ;
- ✓ 41 Centres emplissages GPL
- ✓ 52 Dépôts Relais GPL.
- ✓ 32 Centres Aviations.

- ✓ 1911 Stations de Services.
- ✓ 6 Centres Marines.
- ✓ 59 Dépôts relais de stockage GPL:
 - Aires de stockage GPL ;
 - 17 877 Points de vente GPL ;
 - Dépôts d'avitaillement des aéronefs (Centres Marines);
 - Points de vente à la mer (Parcs de 5 232 véhicules et engins).

1.5.3 -Moyens humains:

La force de travail de l'Entreprise est constituée d'environ 30 000 travailleurs

Les effectifs permanents de l'Entreprise répartis par niveau de qualification et par sexe Sont représentés comme suit :

Tableau N° 05 : l'effectif permanent du NAFTAL (2016).

	Cadres supérieurs	Cadres	Maitrises	Exécutions
Homme	452	3733	7660	7244
Femme	90	1691	727	447
Total	542	5424	8387	7691

Source : La DCRH.

1.6 Présentation de la « Branche Commercialisation » :

1.6.1 Bref historique :

Issue de la réorganisation de La Branche CLPB (Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques & Bitumes), la Branche Commercialisation a été créée par décision N°S.767 DG du 22/12/03.

La Branche Commercialisation s'est réorganisée en deux structures dénommées:

- ✓ Branche Commercialisation par décision N°S.767 DG du 04/12/2004. Elle a pour mission principale la commercialisation des produits pétroliers et autre, assure les prestations de service sur l'ensemble du réseau Gestion Directe.

- ✓ Branche Lubrifiant, Pneumatique & Bitumes par décision N°S.767 DG du 04/12/2004.

Elle a pour mission principale l'approvisionnement, la Distribution & la commercialisation des produits Lubrifiants, Pneumatiques & Bitumes à l'échelle nationale.

La branche Commercialisation est réaménagée par décision

N°S.767 DG du 31/05/2005, comme suit:

Intégration de l'activité Lubrifiants, Pneumatiques & Bitumes au niveau de la Branche Commercialisation.

1.6.2 Missions principales :

La branche commercialisation a pour missions principales :

- ✓ Assurer la commercialisation des carburants, lubrifiants, produits spéciaux, pneumatiques et produits d'entretien automobile à travers tout le territoire national.
- ✓ Assurer l'exploitation, la réhabilitation, la modernisation et le développement des infrastructures et moyens de distribution.
- ✓ Initier, étudier et mettre en œuvre toute action visant à renforcer sa position commerciale sur le marché.
- ✓ Entreprendre toutes les études permettant d'optimiser le flux de distribution et de minimiser les coûts de distribution.
- ✓ Mettre en place un système de procédure de gestion centralisé qui permet de maîtriser les flux physiques et financiers à tous les stades de la distribution.
- ✓ Mettre en place un système d'information à gestion centralisée en vue de suivre et de s'assurer de l'exécution des activités conformément aux règles et aux procédures arrêtées.
- ✓ Veiller à la sauvegarde des équilibres financiers.
- ✓ Définir la politique de financement et procéder à la mise en place des mécanismes de financements appropriés.
- ✓ Définir la politique en matière de couverture de risques par les sociétés d'assurances
- ✓ Assurer le respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (techniques, finances, relations de travail...).

1.6.3 Les Structures de la branche commercialisation :

- ✓ 12 Districts commercialisation.

- ✓ 10 Agences commerciales.
- ✓ 15 Antennes commerciales.
- ✓ 01 Unité maintenance.
- ✓ 15 Centres Bitumes.
- ✓ 1 944 Stations de services

-332 GD

-344GL

-1066 PVA

Les missions principales des Districts sont :

- ✓ Assurer la commercialisation des produits au niveau de la zone.
- ✓ Assurer l'exploitation et la maintenance des installations (dépôt, stations- service).
- ✓ Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers.
- ✓ S'assurer du respect de la réglementation et des règles et procédures de gestion.
- ✓ Gérer et optimiser l'utilisation des ressources humaines.

1.6.4 Présentation des effectifs de la branche commercialisation :

Tableau N° 06: effectifs de la branche commerciale par sexe.

Homme	11102
Femme	1149
Total	12251

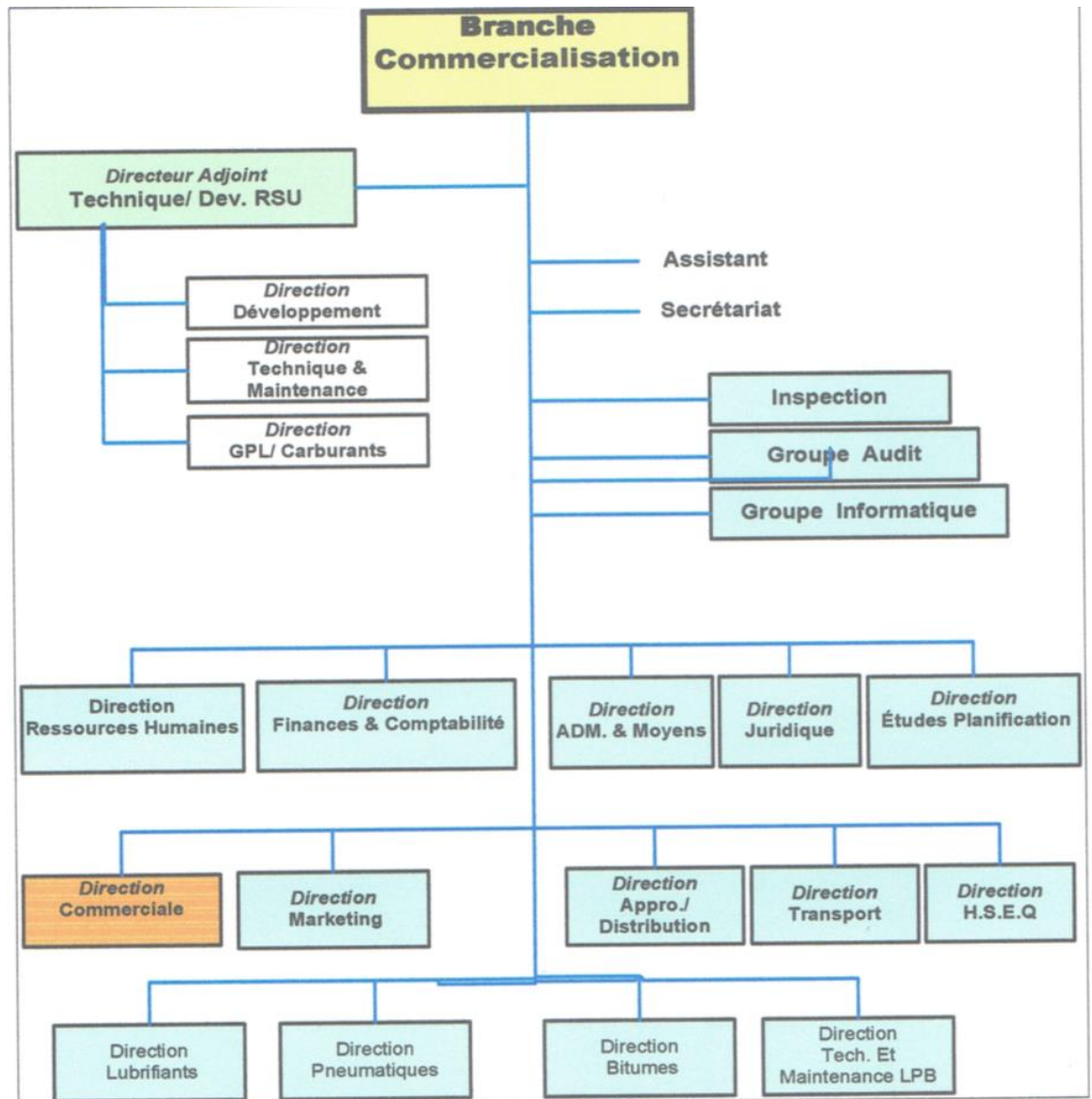
Source : La DRH. Branche commerciale.

Tableau N° 07 : effectifs de la branche commerciale par catégorie socioprofessionnelle.

Cadres supérieurs	102
Cadres	2226
Maitrises	3847
Exécutions	6076
Total	12251

Source : la DRH branche-com.

Figure N°06 : L'organigramme de la Branche Commerciale.



Source : Document interne de l'entreprise.

Section 2 : Tableau de Bord RH « Absences et turn-over des RH », les outils de la Motivation au niveau de La direction générale – NAFTAL- :

1 Répartition des effectifs de la direction :¹

1.1 Répartition des effectifs permanents :

La direction Générale NAFTAL possède un potentiel humain très important qui lui permet de réaliser ses activités dans toutes les directions et les départements le nombre d'effectifs 31/12/2016 est arrivé à 22044 « effectifs permanents »

Tableau N° 08 : l'effectif permanent du NAFTAL (2016).

	Cadres supérieurs	Cadres	Maitrises	Exécutions
Homme	452	3733	7660	7244
Femme	90	1691	727	447
Total	542	5424	8387	7691

Source : La DCRH.

Homme : 19 089.

Femme : 2955.

1.2 Répartition des effectifs temporaires :

L'effectif temporaire (31/12/2016) est arrivé à 8929

Homme : 8722.

Femme : 207.

Tableau N° 09 : l'effectif temporaire du NAFTAL (2016) :

	Cadres supérieurs	Cadres	Maitrises	Exécutions
Homme	4	234	1515	6969
Femme	0	55	47	105
Total	4	289	1562	7074

Source : La DCRH.

¹ Document interne de l'entreprise la DCRH.

2- Mouvements du personnel permanent :

2.1 L'entrée du personnel par nature :

Tableau N°10 : L'entrée du personnel par nature et par CSP.

Entrées	SEXE	Cadres Supérieurs					Cadres					Maîtrises										Exécutions					Total
		PG	ING	CU	AC	Total	PG	ING	CU	AC	Total	T. Sup			Techniciens			Autres			Total	Tech	Adm	Autres	Total		
												Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total							
Recrutement	H	0	5	1	0	6	1	27	29	0	57	5	9	14	2	2	4	9	4	13	31	124	10	21	155	249	
	F	0	0	1	0	1	2	3	15	0	20	1	1	2	0	1	1	0	4	4	7	0	6	0	6	34	
	T	0	5	2	0	7	3	30	44	0	77	6	10	16	2	3	5	9	8	17	38	124	16	21	161	283	
Mutation Extra Société	H	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	
	F	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
	T	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	
Mutation Extra Activité (Branches, Directions)	H	0	43	21	6	70	1	12	11	12	36	0	1	1	0	0	0	5	10	15	16	6	0	6	12	134	
	F	0	5	4	0	9	0	11	25	2	38	0	3	3	0	0	0	0	5	5	8	0	1	0	1	56	
	T	0	48	25	6	79	1	23	36	14	74	0	4	4	0	0	0	5	15	20	24	6	1	6	13	190	
Promotion entre CSP	H	0	9	10	2	21	0	3	4	22	29	1	0	1	0	0	0	128	12	140	141	0	0	0	0	191	
	F	0	0	2	0	2	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	0	0	0	0	9	
	T	0	9	12	2	23	0	3	4	25	32	1	0	1	0	0	0	128	16	144	145	0	0	0	0	200	
Rétrogradation entre CSP	H	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	3	0	3	6	10	
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	T	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	3	0	3	6	10	
Réintégration	H	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4	0	0	0	0	0	0	6	1	7	7	5	0	1	6	17	
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	T	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4	0	0	0	0	0	0	6	1	7	7	5	0	1	6	17	
Permanisation	H	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	22	2	24	24	5	2	2	9	34	
	F	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	1	0	0	0	0	4	4	5	0	0	1	1	8	
	T	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	0	1	0	0	0	22	6	28	29	5	2	3	10	42	
Régularisation	H	0	0	0	0	0	8	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	
	F	0	0	0	0	0	30	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	
	T	0	0	0	0	0	38	0	0	0	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	
TOTAL	H	0	57	32	8	97	10	45	47	36	138	8	11	19	2	2	4	170	29	199	222	143	12	33	188	645	
	F	0	5	7	0	12	32	14	44	6	96	2	4	6	0	1	1	0	17	17	24	0	7	1	8	140	
	T	0	62	39	8	109	42	59	91	42	234	10	15	25	2	3	5	170	46	216	246	143	19	34	196	785	

Source : département du « plans, budget et reporting » la DCRH.

2.2 Départs du personnel par Nature :

Tableau N° 11: Sortie des salariés par nature et par CSP.

Sorties	SEXE	Cadres Supérieurs					Cadres					Mâitrises										Exécutions				Total
		PG	ING	CU	AC	Total	PG	ING	CU	AC	Total	T. Sup			Techniciens			Autres			Total	Tech	Adm	Autres	Total	
												Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total						
Démission	H	0	0	1	0	1	0	10	11	5	26	0	0	0	2	1	3	13	2	15	18	19	3	2	24	69
	F	0	0	0	0	0	0	4	7	1	12	1	1	2	0	1	1	1	0	1	4	0	0	0	0	16
	T	0	0	1	0	1	0	14	18	6	38	1	1	2	2	2	4	14	2	16	22	19	3	2	24	85
Mutation Extra Société	H	0	0	1	0	1	0	2	4	4	10	0	0	0	1	0	1	2	0	2	3	1	0	1	2	16
	F	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2
	T	0	0	1	0	1	0	2	5	4	11	0	0	0	1	0	1	2	1	3	4	1	0	1	2	18
on Extra Activité (Branches, Direc	H	0	34	14	5	53	0	20	21	12	53	0	0	0	0	0	0	5	11	16	16	8	1	3	12	134
	F	0	4	2	0	6	0	10	26	5	41	0	2	2	0	0	0	1	5	6	8	0	1	0	1	56
	T	0	38	16	5	59	0	30	47	17	94	0	2	2	0	0	0	6	16	22	24	8	2	3	13	190
Promotion entre CSP	H	0	0	0	0	0	0	11	9	2	22	2	0	2	0	0	0	13	18	31	33	115	5	16	136	191
	F	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	4	0	4	9
	T	0	0	0	0	0	0	11	11	2	24	2	0	2	0	0	0	13	21	34	36	115	9	16	140	200
Rétrogradation entre CSP	H	0	1	1	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	3	1	4	4	2	0	0	2	10
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	1	1	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	3	1	4	4	2	0	0	2	10
Licenciement disciplinaire	H	0	0	0	0	0	0	1	2	5	8	0	0	0	0	0	0	7	1	8	8	6	1	0	7	23
	F	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2
	T	0	0	0	0	0	0	1	3	5	9	0	0	0	0	0	0	7	2	9	9	6	1	0	7	25
Licenciement abandon de poste	H	0	0	0	2	2	0	1	3	0	4	0	0	0	0	0	0	7	1	8	8	10	0	0	10	24
	F	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	T	0	0	0	2	2	0	2	5	0	7	0	0	0	0	0	0	7	1	8	8	10	0	0	10	27
Décès	H	0	0	0	0	0	0	1	1	5	7	1	1	2	0	0	0	14	4	18	20	12	0	1	13	40
	F	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2
	T	0	0	0	0	0	0	2	1	5	8	1	1	2	0	0	0	14	5	19	21	12	0	1	13	42
dont accident de travail	AT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	2
Retraite à l'âge légal	H	1	5	4	9	19	0	5	4	79	88	0	0	0	1	0	1	106	23	129	130	31	3	7	41	278
	F	0	0	1	0	1	0	1	1	10	12	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	2	1	6	9	27
	T	1	5	5	9	20	0	6	5	89	100	0	0	0	1	0	1	106	28	134	135	33	4	13	50	305
Retraite volontaire	H	0	19	10	17	46	0	9	19	359	387	2	0	2	7	0	7	561	115	676	685	78	4	19	101	1 219
	F	0	1	2	2	5	1	4	3	39	47	0	0	0	0	0	0	2	33	35	35	2	3	10	15	102
	T	0	20	12	19	51	1	13	22	398	434	2	0	2	7	0	7	563	148	711	720	80	7	29	116	1 321
Régularisation	H	0	0	0	0	0	0	0	8	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
	F	0	0	0	0	0	0	0	30	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30
	T	0	0	0	0	0	0	0	38	0	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38
TOTAL	H	1	59	31	33	124	0	60	84	471	615	5	1	6	11	1	12	731	176	907	925	282	17	49	348	2 012
	F	0	5	5	2	12	1	21	73	55	150	1	3	4	0	1	1	4	49	53	58	4	9	16	29	249
	T	1	64	36	35	136	1	81	157	526	765	6	4	10	11	2	13	735	225	960	983	286	26	65	377	2 261
Ecart = Entrées - Sorties	H	-1	-2	1	-25	-27	10	-15	-37	-435	-477	3	10	13	-9	1	-8	-561	-147	-708	-703	-139	-5	-16	-160	-1 367
	F	0	0	2	-2	0	31	-7	-29	-49	-54	1	1	2	0	0	0	-4	-32	-36	-34	-4	-2	-15	-21	-109
	T	-1	-2	3	-27	-27	41	-22	-66	-484	-531	4	11	15	-9	1	-8	-565	-179	-744	-737	-143	-7	-31	-181	-1 476

Source : département du « plans, budget et reporting » la DCRH.

Nous remarquons que les sorties des salariés sont plus que les entrées.

2.3 Le calcul du turn-over :

Le turn-over = (Nbr d'entrées + Nbr de sorties) / Nbr des salariés.

$$((785 + 2261)/2) / 22044 = 0,069 * 100 = 6,90\%$$

Donc selon le protocole NAFTAL a un taux faible du turn-over, et selon le protocole les salariés du NAFTAL sont dans une situation satisfaisantes.

3 Mouvement du personnel temporaire :

3.1 L'entrée du personnel par nature :

Tableau N° 12 : L'entrée du personnel « temporaire » par nature et CSP.

Entrées	SEXE	Cadres Supérieurs					Cadres					Maîtrises									Exécutions				Total			
		PG	ING	CU	AC	Total	PG	ING	CU	AC	Total	T. Sup			Techniciens			Autres			Total	Tech	Adm	Autres		Total		
												Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total								
Renouvellement de contrat	H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	12	12
	F	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	5	6
	T	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	4	17	18
Recrutement (Nouvelles recrues)	H	1	1	0	1	3	0	19	24	7	50	28	11	39	3	2	5	372	21	393	437	2412	48	674	3134	3624		
	F	0	0	0	0	0	0	4	14	1	19	3	4	7	0	3	3	0	4	4	14	0	8	19	27	60		
	T	1	1	0	1	3	0	23	38	8	69	31	15	46	3	5	8	372	25	397	451	2412	56	693	3161	3684		
Mutation Extra Activité (Branches, Directions)	H	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	8	0	2	10	14		
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	8	0	2	10	14		
Promotion entre CSP	H	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	1	0	1	0	0	0	16	4	20	21	0	0	0	0	26		
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	1	0	1	0	0	0	16	4	20	21	0	0	0	0	26		
Rétrogradation entre CSP	H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	4	4		
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	4	4		
Régularisation	H	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	T	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
TOTAL	H	1	1	0	1	3	1	19	24	13	57	29	11	40	3	2	5	391	25	416	461	2422	48	678	3148	3669		
	F	0	0	0	0	0	0	4	14	1	19	3	4	7	0	3	3	0	4	4	14	0	8	19	27	60		
	T	1	1	0	1	3	1	23	38	14	76	32	15	47	3	5	8	391	29	420	475	2422	56	697	3175	3729		

Source : département du « plans, budget et reporting » la DCRH.

3.2 Départs du personnel par nature :

Tableau N° 13 : Départs du personnel « temporaire » par nature et par CSP.

Sorties	SEXE	Cadres Supérieurs					Cadres					Maîtrises									Exécutions				Total	
		PG	ING	CU	AC	Total	PG	ING	CU	AC	Total	T. Sup			Techniciens			Autres			Total	Tech	Adm	Autres		Total
												Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total						
Permanisation	H	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	22	2	24	24	5	2	2	9	34
	F	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	1	0	0	0	0	4	4	5	0	0	1	1	8
	T	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	0	1	0	0	0	22	6	28	29	5	2	3	10	42
Fin de contrat au cours du mois	H	0	0	0	0	0	0	16	18	5	39	2	3	5	0	0	0	166	8	174	179	1 546	9	527	2 082	2 300
	F	0	0	0	0	0	0	1	8	1	10	0	4	4	0	1	1	0	3	3	8	0	8	10	18	36
	T	0	0	0	0	0	0	17	26	6	49	2	7	9	0	1	1	166	11	177	187	1 546	17	537	2 100	2 336
Mutation Extra Activité (Branches, Directions)	H	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	7	0	3	10	14
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	7	0	3	10	14
Résiliation de contrat pour cause de démission	H	0	0	0	0	0	0	6	2	2	10	1	1	2	0	0	0	33	1	34	36	68	0	1	69	115
	F	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	T	0	0	0	0	0	0	6	3	2	11	1	1	2	0	0	0	33	1	34	36	68	0	1	69	116
Résiliation de contrat cause de licenciement disciplinaire	H	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	5	0	2	7	11
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	5	0	2	7	11
Résiliation de contrat cause de licenciement abandon de poste	H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	8	0	6	14	15
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	8	0	6	14	15
Promotion entre CSP	H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	5	17	0	4	21	26
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	5	17	0	4	21	26
Rétrogradation entre CSP	H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	0	2	4
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	0	2	4
Régularisation	H	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	H	0	0	0	0	0	0	22	23	9	54	3	4	7	0	0	0	234	11	245	252	1 658	11	545	2 214	2 520
	F	0	0	0	0	0	0	1	11	1	13	1	4	5	0	1	1	0	7	7	13	0	8	11	19	45
	T	0	0	0	0	0	0	23	34	10	67	4	8	12	0	1	1	234	18	252	265	1 658	19	556	2 233	2 565
Ecart = Entrées - Sorties	H	1	1	0	1	3	1	-3	1	4	3	26	7	33	3	2	5	157	14	171	209	764	37	133	934	1 149
	F	0	0	0	0	0	0	3	3	0	6	2	0	2	0	2	2	0	-3	-3	1	0	0	8	8	15
	T	1	1	0	1	3	1	0	4	4	9	28	7	35	3	4	7	157	11	168	210	764	37	141	942	1 164

Source : département du « plans, budget et reporting » la DCRH.

Comme nous avons cité déjà nous ne pouvons pas calculer le turn-over des effectifs temporaires.

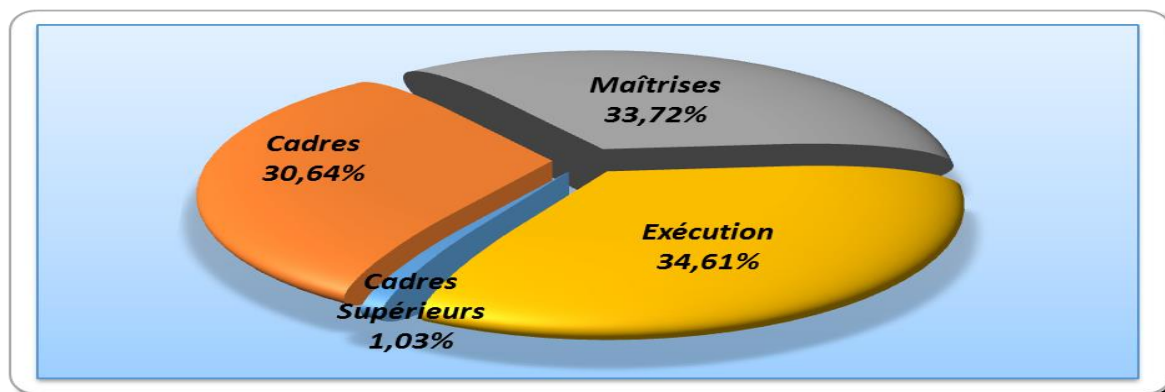
4 –Tableau de bord (absentéisme) au sein de La direction générale NAFTAL (31-12-2016) :

Tableau N° 14: Répartitions des absences par CSP.

Répartition des Absences par Catégories SP (Absentéisme)	Nb jour	Nb effectif	Taux
Cadres Supérieurs	40	2	1,03%
Cadres	1 191	640	30,64%
Maîtrises	1 311	499	33,72%
Exécution	1 345	505	34,61%
Total	3 888	1646	100%

Source : département ressources humaines.

Figure N° 07 : Répartitions des absences par CSP.



Source : LA DCRH.

Tableau N° 15 : Répartitions des Absences par Nature.

Répartition des Absences par nature (Absentéisme)	Nb jour	Nb effectif
Arrêts de Travail	2642	313
Arrêts de Travail (Accidents de travail)	155	19
Absences autorisées	527	433
Absences Irrégulières	528	423
Retards	36	458
TOTAL	3888	1646

Source : département RH.

Ces données fournies par la direction centrale des ressources humaines font apparaître que l'absence irrégulière, les arrêts de travail et les absences autorisées sont les causes de l'absentéisme.

Les arrêts de travail représentent (71,94%) dont « 3,89 % accidents de travail »

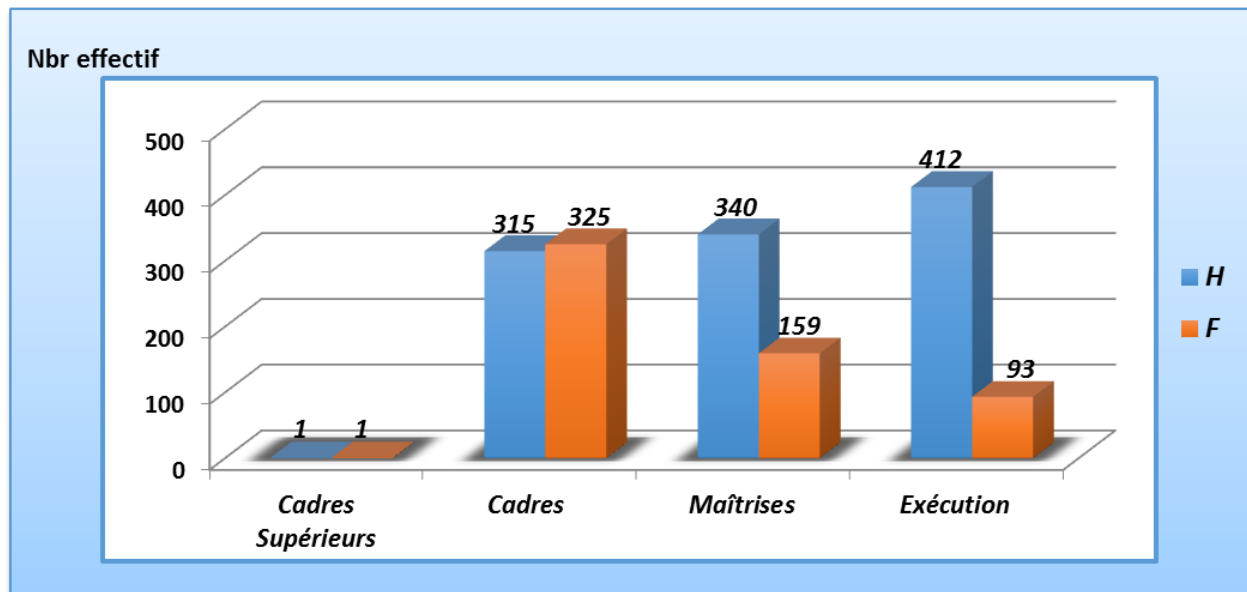
Les absences autorisées représentent (13,55%).

Les absences Irrégulières représentent (13,58%).

Tableau N° 16 : Répartitions des absences par sexe et par CSP.

Répartition des Absences des effectifs par Catégories SP & par sexe (Absentéisme)	Nb jour	Nb effectif		Taux	
		H	F	H	F
Cadres Supérieurs	40	1,00	1	0%	0%
Cadres	1 191	315	325	29%	56%
Maîtrises	1 311	340	159	32%	28%
Exécution	1 345	412	93	39%	16%
Total	3 888	1068	578	100%	100%

Figure N° 08 : Répartitions des absences par sexe et par CSP.



Source : LA DCRH.

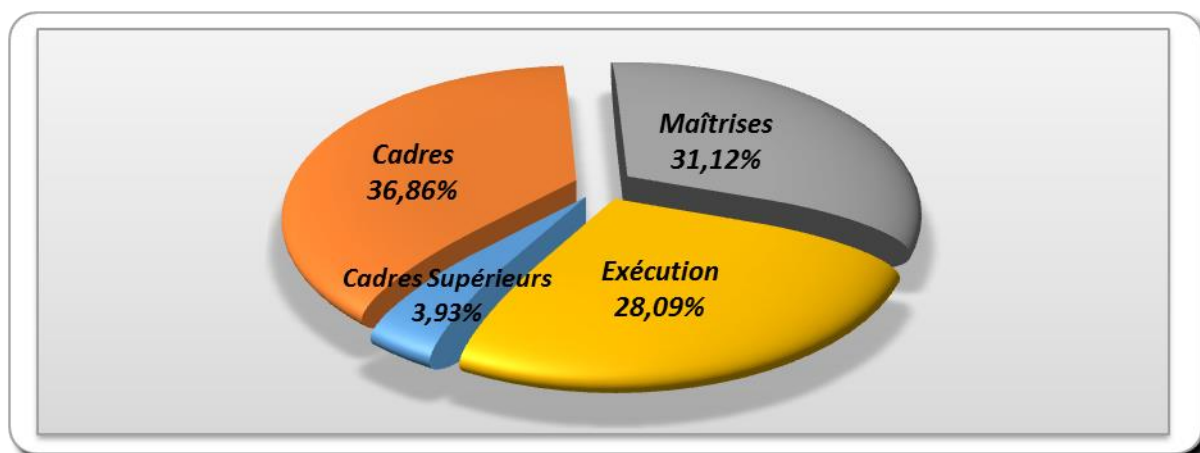
Les absences sont plus fréquentes chez les agents de l'exécution à 34,61% puis viennent les agents de maîtrise avec 33,72%, les cadres avec 30,64% et enfin les cadres supérieurs avec 1,03%

Et nous remarquons aussi que les cadres ont un nombre élevé d'absentéisme avec 640 salariés « cadres » après les agents de l'exécution avec 505 salariés « agents de l'exécution » ensuite les agents de maîtrises avec 499 salariés « agents de l'exécution » et enfin les cadres supérieur avec 2 salariés.

Tableau N° 17 : Répartitions des absences par CSP « effectifs permanents non opérationnels).

Répartition des Absences par Catégories SP (effectifs Permanents Non Opérationnels)	Nb jour	Nb effectif	Taux
Cadres Supérieurs	299,00	17,00	4%
Cadres	2 805	209	36,86%
Maîtrises	2 368	154	31,12%
Exécution	2 137	140	28,09%
Total	7 609	520	100%

Figure N° 09 : Répartitions des absences par CSP « effectifs permanents non opérationnels».



Source : LA DCRH.

Le pourcentage des absences le plus élevés est celui des cadres avec 36,86 % et suivis par les agents de maîtrise avec 31,12%, les agents de l'exécution avec 28,08% et enfin les Cadres supérieurs avec 3,93%. Et nous remarquons aussi que le pourcentage d'absence chez les hommes est plus élevé que chez les femmes.

Tableau N° 18 : Répartition des absences par nature « effectifs permanents non opérationnels ».

Répartition des absences par nature (effectifs Permanents Non Opérationnels)	Nb jour	Nb effectif
Service National	-	-
Maladies Longues Durée	460	23
Détachement avec Solde	800	40
Détachement sans Solde	611	30
Formation	708	173
Maternité	1050	55
Mise en Disponibilité	2120	106
Suspension	520	26
Cessation RT/invalidé	1340	67
TOTAL	7609	520

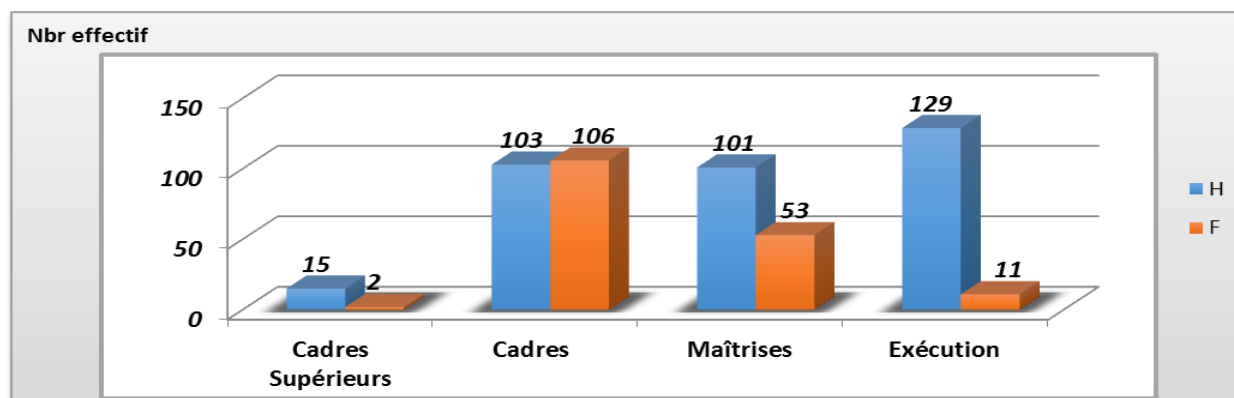
Source : département des ressources humaines.

Tableau N° 19 : Répartition des absences par CSP et par sexe «effectifs permanents n-opérationnels ».

Répartition des absences des effectifs par CSP et par sexe (Effectifs Permanents Non Opérationnels)	Nb jour	Nb effectif		Taux	
		H	F	H	F
Cadres Supérieurs	299	15	2	4%	1%
Cadres	2 805	103	106	30%	62%
Maîtrises	2 368	101	53	29%	31%
Exécution	2 137	129	11	37%	6%
TOTAL	7609	348	172	100%	100%

Source : département des ressources humaines.

Figure N° 10 : Répartition des absences par CSP et par sexe «effectifs permanents n-opérationnels ».



Source : LA DCRH.

Commentaire :

Selon ces données, l'absentéisme au niveau de la direction – NAFTAL- durant l'année 2016 est dû, principalement à des absences irrégulières, aux arrêts du travail et à des absences autorisées. Ce type d'analyse ne peut nous renseigner sur les véritables raisons d'absentéisme et du départ des salariés.

Ce qui nous reviendrait à dire que les vraies causes se trouvent ailleurs, partant de ce principe, nous avons décidé de réaliser une enquête pour bien comprendre et étudier le cas.

5 les outils de motivations appliquées à NAFTAL :

5.1 La motivation morale :

5.1.1 - La formation :

Comme la loi 90.11 le prévoit NAFTAL organise des programmes de formations pour ses salariés afin de développer et d'améliorer les compétences et les qualités de ses salariés.

Dans ce cadre chaque salarié reçoit une fiche de recueil des besoins en formation c'est-à-dire elle vérifie s'il y a un problème ou un manque de compétence qu'il faut le combler par une formation ces fiches seront envoyées aux services de programmation qui va les analyser deux conditions sont nécessaires pour pouvoir bénéficier d'une formation :

- La date du recrutement (il faut que le salarié soit confirmé).
- Condition d'âge (le salarié ne doit pas dépasser proche à l'âge de la retraite).

Après le recueil des données le service analyse les données et arrange les besoins selon l'ordre de priorités attribué aux actions à entreprendre au projet de la formation.

Après la validation du projet de la formation le service élabore un plan de formation, ce dernier sera envoyé à la direction exécutive RH, cette dernière elle va valider le plan de la formation, après le plan sera transmis au PDG pour sa validation, une fois le plan était validé la DERH envoie aux services chargés de la formation pour informer l'ensemble des salariés concernés par la participation dans la formation.

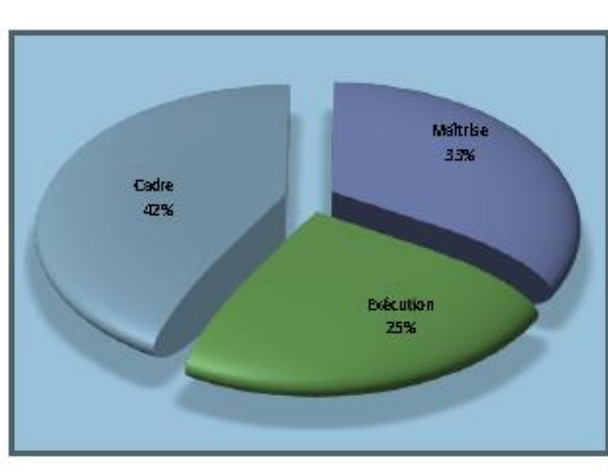
5.1.1.1 Répartition des actions de formation par Catégorie Socio professionnelle :

Tableau N° 20 : Répartition des actions de formation par Catégorie Socio professionnelle.

Catégorie Socioprofessionnelle	Effectif
Cadres	4561
Maitrises	3614
Exécutions	2706
Total	10881

Source : département des ressources humaines –bureau de formation-.

Figure N° 11 : Répartition des actions de formation par Catégorie Socio professionnelle par %.



Source : département des ressources humaines –bureau de formation-.

5.1.1.2 Répartition des actions de formation par Sexe :

Tableau N° 21 : Répartition des actions de formation par Sexe.

Sexe	Effectif à formé	%
Homme	9070	83%
Femme	1811	17%
Total	10 881	100%

Source : département des ressources humaines –bureau de formation-.

Figure N° 12 : Répartition des actions de formation par Sexe par %.



Source : département des ressources humaines –bureau de formation-.

Les cadres sont les plus participants dans les programmes de formation organisé par NAFTAL avec un taux de 42% suivi par les agents de maîtrise avec un taux de 33% et enfin les agents de l'exécution avec un taux de 25%.

Et nous remarquons aussi que les hommes ont participé dans les programmes de formation plus que les femmes.

5.1.2 Le côté social :

NAFTAL a créé en 2011 au niveau de la direction générale une crèche pour les enfants des salariés permanents du NAFTAL pour :

- Motiver les salariés « parents » du NAFTAL.
- Diminuer le retard et les absences qui sont causé par les enfants.
- Fidéliser les salariés.

La priorité est pour les enfants qui ont des mères qui travaillent au niveau de la direction et après pour le reste des salariés permanents selon les postes pédagogiques.

Selon les statistiques il y a 126 enfants au niveau de la crèche du NAFTAL

NAFTAL utilise le sport aussi pour renforcer la relation entre ses salariés et créer un bon climat social et elle organise aussi les camps estivaux pour les familles du NAFTAL.

5.2 La motivation matérielle :

Elle est représentée en primes et indemnités, et avantage en nature :

- Heures supplémentaires.
- Indemnité de zone et de condition de vie.
- Prime de performance.

- L'indemnité de frais de mission.
- prime de scolarité.
- Prime de départ en retraite.
- Allocation décès.
- Prime d'encadrement de la formation.

Section 3 : la démarche méthodologique et analyse des résultats de l'enquête :

1. Présentation de l'enquête :

1.1 L'objectif de l'enquête :

À Travers l'étude que nous traitons, nous essayerons d'étudier les variables, qui sont la motivation et « l'absentéisme et le turn-over des RH », et de montrer l'impact de la motivation sur l'absentéisme et le turn-over des RH au sein de la direction générale de NAFTAL.

En Sondant la perception du personnel et leurs attentes.

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

L'exploitation des résultats nous permet de fixer les oublis et les manques de l'entreprise et de proposer des recommandations en vue de contribuer à l'amélioration de la motivation du personnel et de réduire le taux d'absentéisme et du turn-over des RH.

1.2 Les délais et le lieu de la réalisation :

La période fixée pour la réalisation de ce sondage a été de vingt jours. Cinq jours pour la rédaction du questionnaire, deux jours pour la distribution du questionnaire et treize jours pour la collecte des réponses sur le terrain et à travers les réseaux sociaux et professionnels. L'enquête sur le terrain a été lancée le 09 avril 2016 au niveau de la direction générale de NAFTAL à Cheraga. Nous nous sommes présentés à cette entreprise afin de sonder le maximum des salariés et avoir des avis différents. Les jours restants ont été consacrés au traitement, à l'analyse et à la rédaction du rapport final de l'enquête.

1.3 Échantillonnages :

La population est constituée de l'ensemble des employés à savoir (cadres supérieurs, cadres, agents de maitrises, agents d'exécutions).

Nous avons choisi la méthode aléatoire simple, Notre population mère est constituée de l'ensemble du personnel du NAFTAL, Nous avons retenu un échantillon de 250 personnes à qui nous avons distribué le questionnaire. 100 personnes dont (cadres supérieurs, cadres, agents de maitrises et agents d'exécutions) ont répondu aux questionnaires.

2 L'étude et l'analyse des résultats :

2.1 Répartition de l'échantillon :

- 2.1.1 Répartition par Sexe :

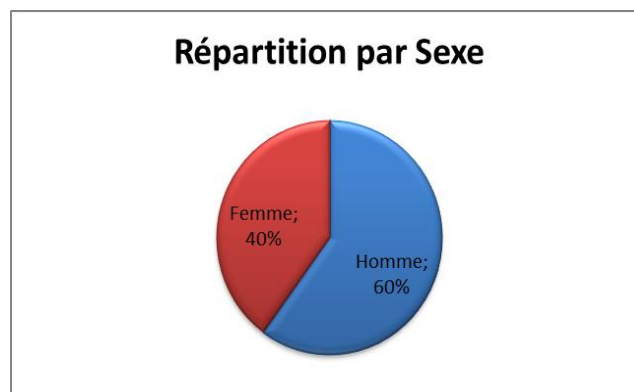
L'objectif de cette question est de permettre d'identifier le sexe des enquêtés.

Tableau N°22 : répartition par sexe :

Réponse	Nombres	Pourcentage
Homme	60	60%
Femme	40	40%
Total	100	100%

Source : élabore par nous-mêmes.

Figure N° 13 : Répartition par sexe.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous remarquons que 60% des participants dans ce questionnaire sont des Hommes et 40% sont des Femmes, donc nous constatons

-2.1.2 Répartition par Catégorie Socioprofessionnelle :

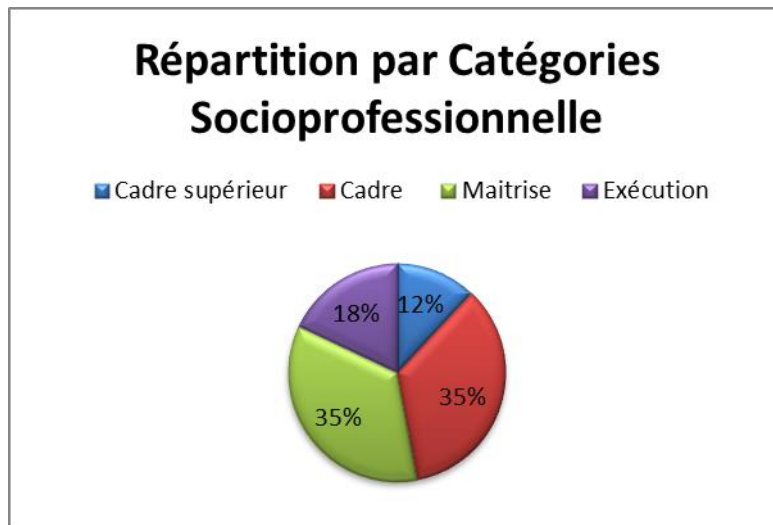
Cette question nous permet de savoir la CSP des enquêtés.

Tableau N°23 : répartition par CSP.

CSP	Nombres	%
Cadre supérieur	12	12,00%
Cadre	35	35,00%
Maitrise	35	35,00%
Exécution	18	18,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°14 : répartition par CSP.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Après que nous avons vu les statistiques et le tableau de bord RH nous avons remarqué que le taux d'absentéisme et du départ des salariés chez les cadres et les agents de maitrises est élevé par rapport aux autres CSP, donc nous avons aimé de focaliser sur les cadres et les agents de maitrises afin d'identifier les causes.

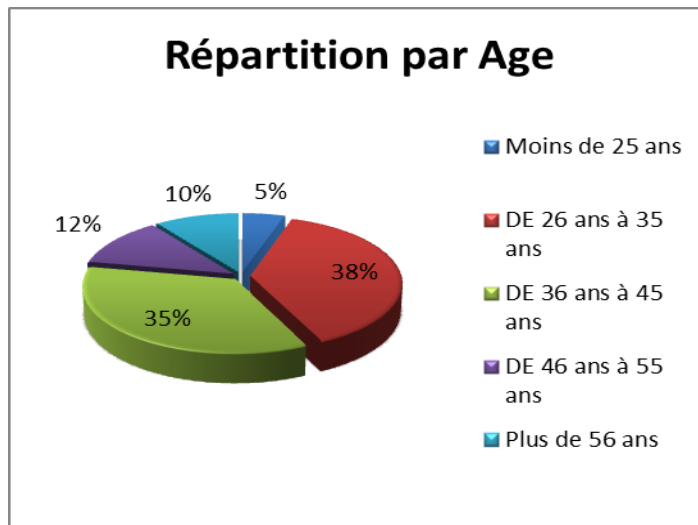
- 2.1.3 Répartition par Age :

Tableau N° 24 : répartition de l'effectif par âge.

Tranche d'Age	Nbr	%
Moins de 25 ans	5	5,00%
DE 26 ans à 35 ans	38	38,00%
DE 36 ans à 45 ans	35	35,00%
DE 46 ans à 55 ans	12	12,00%
Plus de 56 ans	10	10,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°15 : répartition de l'effectif par âge



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous voyons que l'âge des personnes interrogées est diversifié, la plupart des enquêtés ont un âge compris entre 26-35 ans et entre 36-45 ans avec un taux de 35% et 38% respectivement après nous trouvons les enquêtés qui ont un âge entre :

46-55 ans avec 12%

Plus de 56 ans avec 10%

Moins de 25 ans avec 5%

Cela explique que la plupart des travailleurs représentent une population relativement jeune.

- 2.1.4 Répartition par expérience professionnelle :

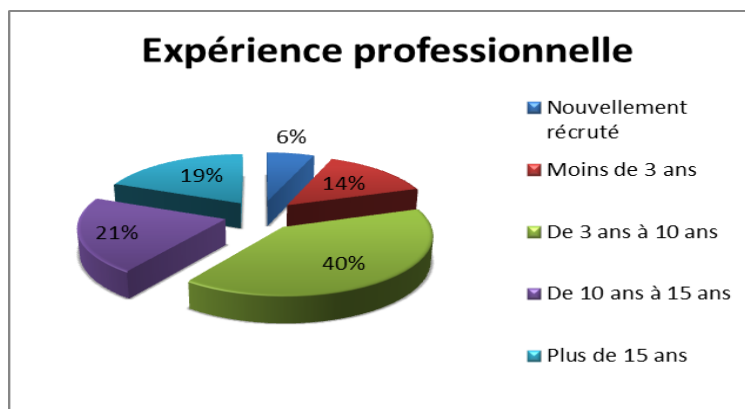
Cette question nous permet de savoir l'expérience de nos enquêtés.

Tableau N° 25 : répartition par expérience professionnelle.

Expérience professionnelle	Nombres	%
Nouvellement recruté	6	6,00%
Moins de 3 ans	14	14,00%
De 3 ans à 10 ans	40	40,00%
De 10 ans à 15 ans	21	21,00%
Plus de 15 ans	19	19,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°16 : répartition par expérience professionnelle.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous pouvons dire que la plupart de nos enquêtés sont des anciens recrûs car 40% ont une expérience de 3 ans à 10 ans et 21% et 19% ont une expérience de 10 ans à 15 ans et plus de 15 ans respectivement et nous avons 14% qui ont une expérience de moins de 3 ans et enfin 6% des enquêtés nouvellement recruté.

Donc la majorité de nos enquêtés connaissent bien l'entreprise ils sont bien placé pour nous répondre.

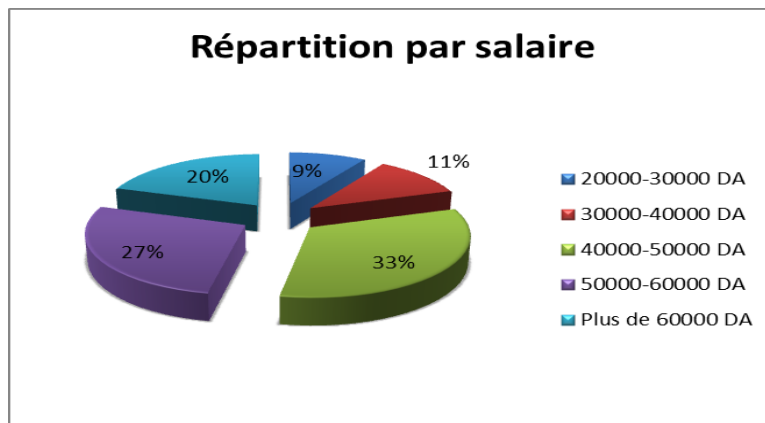
- 2.1.5 Répartition par salaire :

Tableau N°26 : répartition par salaire.

Salaire	Nombres	%
20000-30000 DA	9	9,00%
30000-40000 DA	11	11,00%
40000-50000 DA	33	33,00%
50000-60000 DA	27	27,00%
Plus de 60000 DA	20	20,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°17 : répartition par salaire.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous remarquons que 33% des enquêtés ont un salaire entre 40000-50000DA, 27% ont un salaire entre 50000-60000 DA, 20% ont un salaire plus de 60000 DA, 11% ont un salaire de 30000-40000DA et 9% ont un salaire entre 20000-30000DA, sachant que notre échantillon est composé par des cadres et des agents de maitrises « la majorité » et nous avons aussi un échantillon relativement jeune nous pensons que le salaire au sein de NAFTAL est correcte.

2.2 Evaluation de La Motivation au sien de l'entreprise :

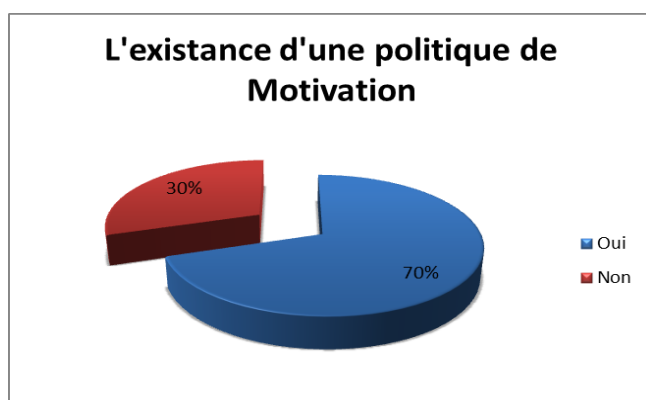
-Question 1 : Existe-t-il une politique de motivation au sein de NAFTAL ?

Tableau N°27 : l'existence d'une politique de motivation au sein de NAFTAL.

Question 1	Nombres	%
Oui	70	70,00%
Non	30	30,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°18 : l'existence d'une politique de motivation au sein de NAFTAL.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous remarquons que 70% des enquêtés ont confirmé(e) l'existence d'une politique de motivation, par contre 30% ont affirmé(e) l'existence d'une politique de motivation au niveau de l'entreprise.

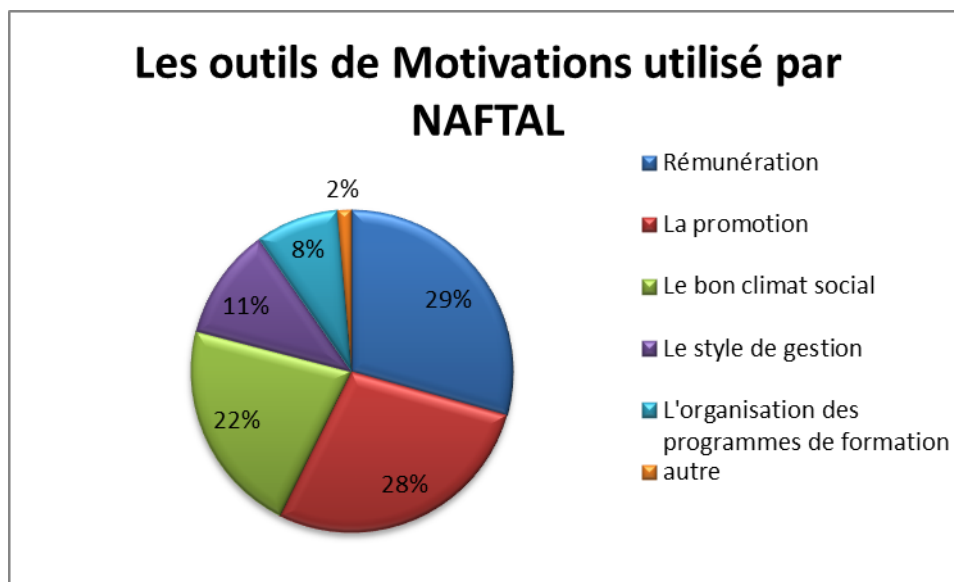
-Question 2 : Si oui, NAFTAL utilise quoi comme un outil de motivation?

Tableau N°28 : les outils utilisé par NAFTAL pour motivé ses RH selon les enquêtés.

Q2	Nombres	%
Rémunération	42	29,40%
La promotion	40	28%
Le bon climat social	31	21,70%
Le style de gestion	16	11,20%
ation des programmes de fc	12	8,40%
autre	2	1,40%
Total	143	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°19 : les outils utilisé par NAFTAL pour motivé ses RH selon les enquêtés.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

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

Nous avons remarqué que 29% des enquêtés sont motivé(e)s par la rémunération, 28% sont motivé(e)s par l'outil de la promotion, 22% par le bon climat social, 11% par le style de gestion, 8% par l'organisation des programmes de formation et 2% sont motivées mais ils ne savent pas pour quoi.

Donc nous constatons que le facteur qui motive plus les salariés c'est le facteur de la rémunération et la promotion « il n'y a pas une grande différence 29% pour la rémunération et 28% pour la promotion ».

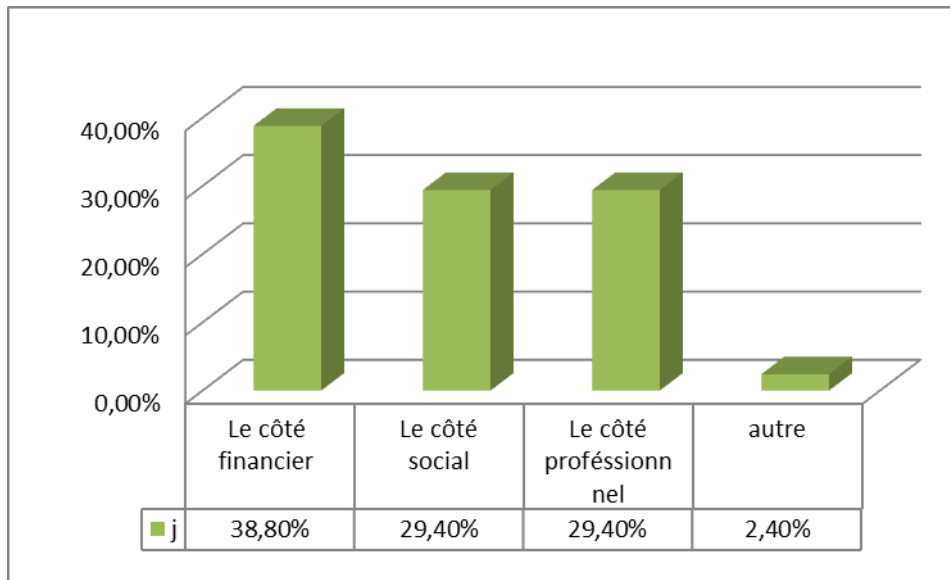
-Question 3 : Qu'est-ce que vous motive plus pour être présent dans votre travail au sein de NAFTAL ?

Tableau N° 29 : Le facteur qui incite plus les salariés pour être présent dans le travail.

Q3	Nombres	%
Le côté financier	66	38,80%
Le côté social	50	29,40%
Le côté professionnel	50	29,40%
autre	4	2,40%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°20 : Le facteur qui incite plus les salariés pour être présent dans le travail.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Cette question a deux sens nous pouvons constater d'après cette question est-ce que le salarié est présent pour éviter les sanctions « financières » c-à-d pour garder son salaire ou il est motivé financièrement, socialement et professionnellement.

Dans cette question nous avons permis aussi aux participants de choisir plusieurs réponses et le pouvoir de laisser des commentaires.

Nous remarquons que le côté financier est le facteur qui incite plus les enquêtés pour être présents dans leurs travail parmi les enquêtés il y a un cadre a commenté : « j'ai choisi le côté professionnel car le domaine de NAFTAL est vaste, donc on a une possibilité d'avoir beaucoup de connaissances dans le domaine ».

Et il y a aussi quinze enquêtés cinq cadres et dix agents de maîtrise ont commenté : « on doit être présents pour éviter les sanctions financières et les réductions dans le salaire ».

Donc la plupart sont motivé financièrement pour être présent.

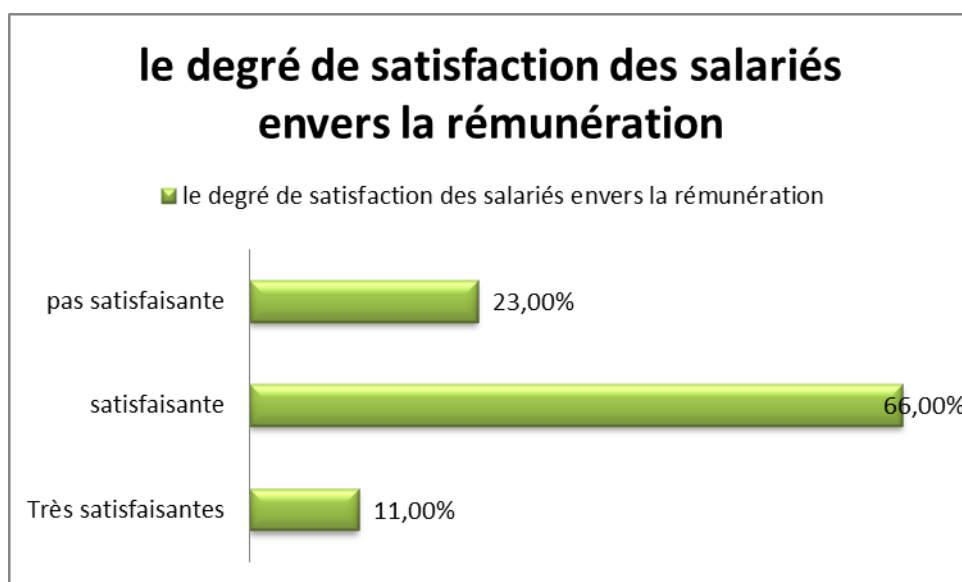
-Question 4 : Comment trouvez-vous la rémunération au sein de votre entreprise ?

Tableau N°30 : le degré de satisfaction des enquêtés envers la rémunération.

Q4	Nbr	%
Très satisfaisantes	11	11,00%
satisfaisante	66	66,00%
pas satisfaisante	23	23,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°21 : le degré de satisfaction des enquêtés envers la rémunération.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous voyons que 66% des enquêtés sont satisfaits envers la rémunération, 23% ne sont pas satisfaits et 11% sont très satisfaits.

Donc la majorité des enquêtés sont satisfaits nous concluons donc et comme nous avons dit avant la rémunération chez NAFTAL est correcte et aussi la rémunération joue un rôle très importants dans la motivation des RH.

Il y a un cadre a commenté que « la rémunération est satisfaisante pour des célibataires seulement donc pas satisfaisante pour quelqu'un qui a une famille ».

La majorité qui ont répondu « pas satisfaisante » sont des agents de maitrise 20% et 80% des agents de l'exécution.

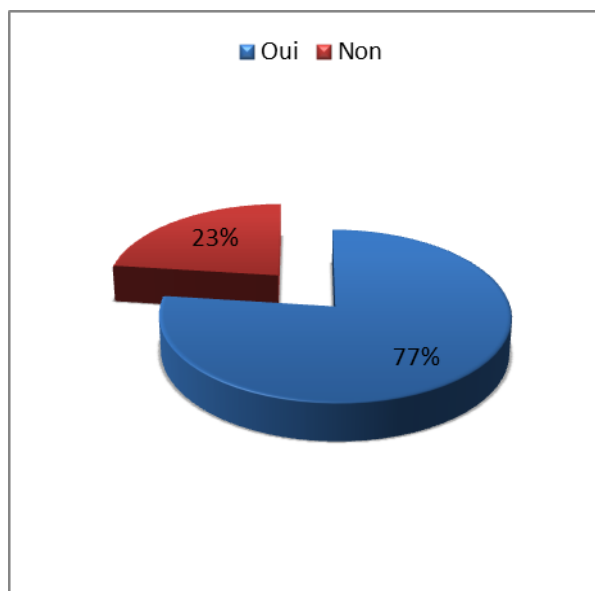
-Question 5 : Est-ce-que, un salaire faible pousse les salariés pour quitter l'entreprise ?

Tableau N°31 : les réponses sur la 5ième question.

Q5	nbr	%
Oui	77	77,00%
Non	23	23,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°22 : les réponses sur la 5ième question.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous avons posé cette question pour identifier la cause principale qui pousse le salarié à quitter l'entreprise, 77% des enquêtés ont répondu par oui par contre il y a 23% d'enquêtés qui ont répondu par non mais avec des commentaires, la majorité d'entre eux ont commenté : « il n'y a pas d'autre opportunité; il n'y a pas d'autre choix sur le marché; parfois nous sommes obligés de rester dans l'entreprise non parce que nous sommes satisfaits dans notre poste, mais par manque de poste ailleurs; »

Donc nous constatons que s'il y a d'autres opportunités 92% d'entre eux ont quitté l'entreprise ce qui montre que NAFTAL n'a pas pu fidéliser ses salariés.

Car fidéliser c'est garder ses RH malgré tout l'avantage offert par les concurrents.

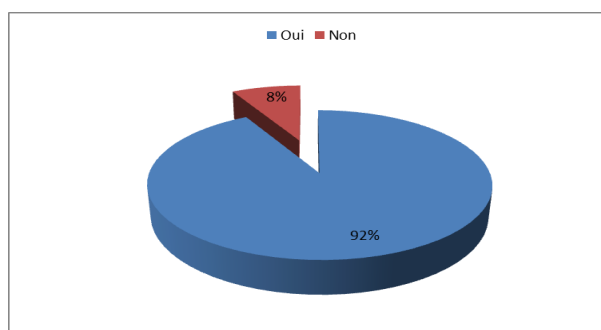
-Question 6 : Est-ce que NAFTAL organise des programmes de formation pour développer les compétences de ses ressources humaines ?

Tableau N°32 : la formation.

Q6	nbr	%
Oui	92	92,00%
Non	8	8,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figures N°23 : la formation.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous remarquons que 92% des enquêtés ont répondu par oui donc la majorité confirme que NAFTAL organise des programmes de formation pour développer les compétences de ses salariés, par contre il y a 8% des enquêtés qui ont répondu par non.

Il un agent de maitrise a commenté que : les formations ne sont pas disponible dans toutes les départements.

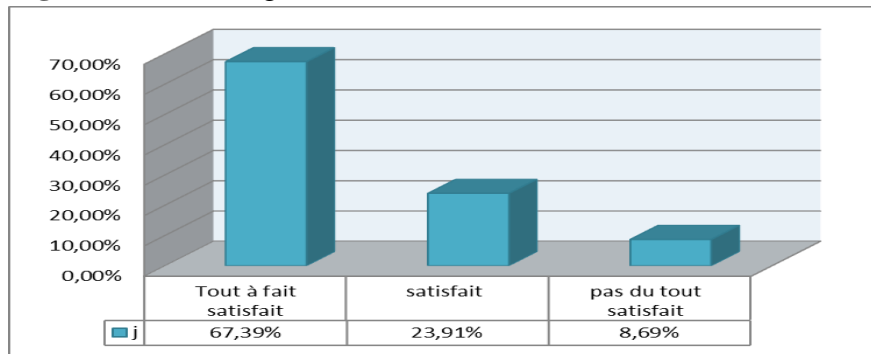
- **Question 7 :** Si oui, est-ce que les programmes de formation suivis au sein de NAFTAL vous ont permis de développer vos compétences individuelles ? « le degré de satisfaction »

Tableau N°33 : le degré de satisfaction.

Q7	Nbr	%
Tout à fait satisfait	62	67,39%
satisfait	22	23,91%
pas du tout satisfait	8	8,69%
Total	92	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°24 : le degré de satisfaction.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Nous voyons que 67,39% des enquêtés sont tout à fait satisfaits par les programmes de la formation organisé par NAFTAL 23,91% sont satisfaits, 8,69% ne sont pas du tout satisfaits nous trouvons la cause de l'insatisfaction de ses derniers dans leurs commentaires il y a 6 parmi eux qui n'a jamais eu l'occasion de participer à la formation et il y a 2 qui ont considéré la formation comme un moyen pour quitter la routine de travail et de rencontrer des collègues.

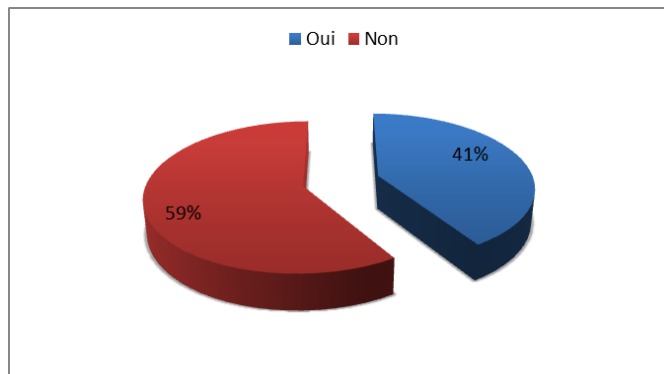
-Question 8 : L'absence d'une politique de formation est une cause pour le départ des salariés vers une autre entreprise qui développe ses salariés ?

Tableau N°34 : La formation est une cause pour quitter l'entreprise?

Q8	nbr	%
Oui	41	41,00%
Non	59	59,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°25 : La formation est une cause pour quitter l'entreprise?



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

59% des enquêtés ont répondu par non et 41% ont répondu par oui, nous voyons que l'absence d'une politique de formation n'est pas une cause pour le départ des salariés, la principale cause c'est la rémunération.

Donc nous constatons que les salariés ne cherchent pas à développer leur savoir, savoir-faire, savoir-être. Leur principal intérêt c'est la rémunération.

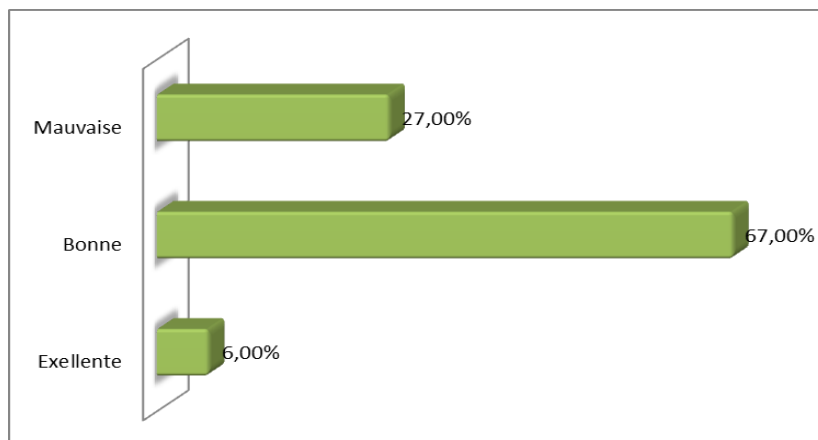
-Question 9 : Comment jugez-vous les conditions du travail au sein de votre entreprise ?

Tableau N°35 : Le niveau de satisfaction par rapport aux conditions du travail.

Q9	nbr	%
Excellente	6	6,00%
Bonne	67	67,00%
Mauvaise	27	27,00%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°26 : Le niveau de satisfaction par rapport aux conditions du travail.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Dans cette question 67% ont répondu par bonne, 27% par mauvaise et 6% par les conditions du travail sont excellentes, nous remarquons que 73% des enquêtés considèrent que les conditions du travail sont acceptables, contre 27% qui disent le contraire donc ceci démontre un indice positif.

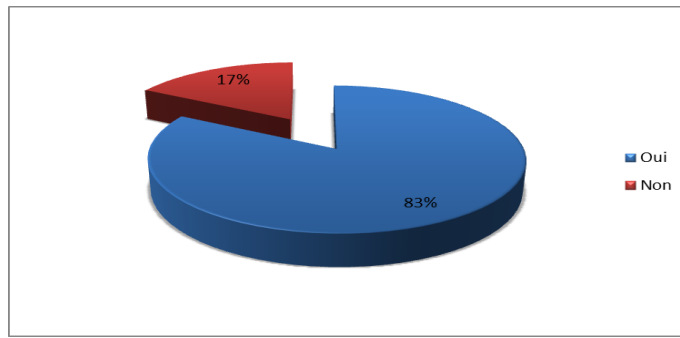
-Question 10 : Selon vous, les mauvaises conditions du travail peuvent être des causes de l'absentéisme ?

Tableau N°36 : les conditions du travail.

Q10	Nbr	%
Oui	83	83%
Non	17	17%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N° 27 : les conditions du travail.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

L'objectif de cette question est de confirmer si les mauvaises conditions du travail peuvent être des causes de l'absentéisme, 83% des enquêtés ont confirmé que les mauvaises conditions sont des causes pour s'absenter et 17% ont répondu par non.

Un cadre a répondu par oui a commenté : « bien sûr, on devient surtout des partisans du moindre effort, et on cherche un autre travail en parallèle ».

Cinq agents de maîtrises ont répondu par non car : « on peur de perdre nos salaires et à NAFTAL 3 absences par mois sont considérées comme une faute professionnelle légère »

Donc nous constatons que les mauvaises conditions du travail sont des causes d'absentéisme et peuvent elles aussi provoquent le départ des salariés.

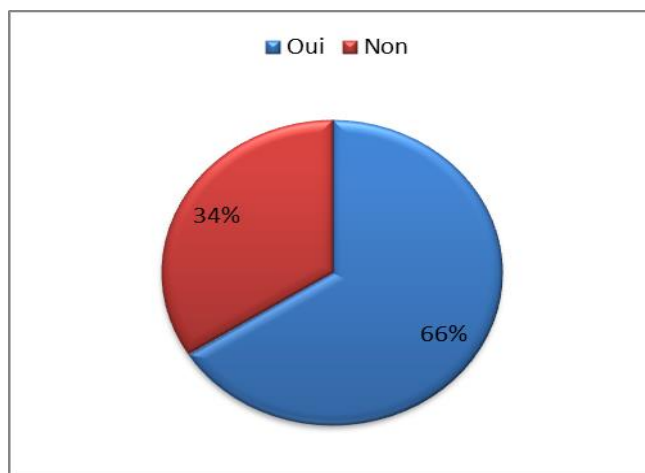
-Question 11 : Existe-t-il une politique de communication ?

Tableau N°37 : La communication.

Q11	Nbr	%
Oui	66	66,00%
Non	34	34%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°28 : La communication.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

L'objectif de cette question est de voir s'il y a une communication entre les salariés du NAFTAL ou non car 90% des causes de les mauvaises conditions du travail est la mauvaise communication 66% des enquêtés ont répondu par oui et 34% ont répondu par non c'est pour cela que les conditions du travail à NAFTAL sont bonnes.

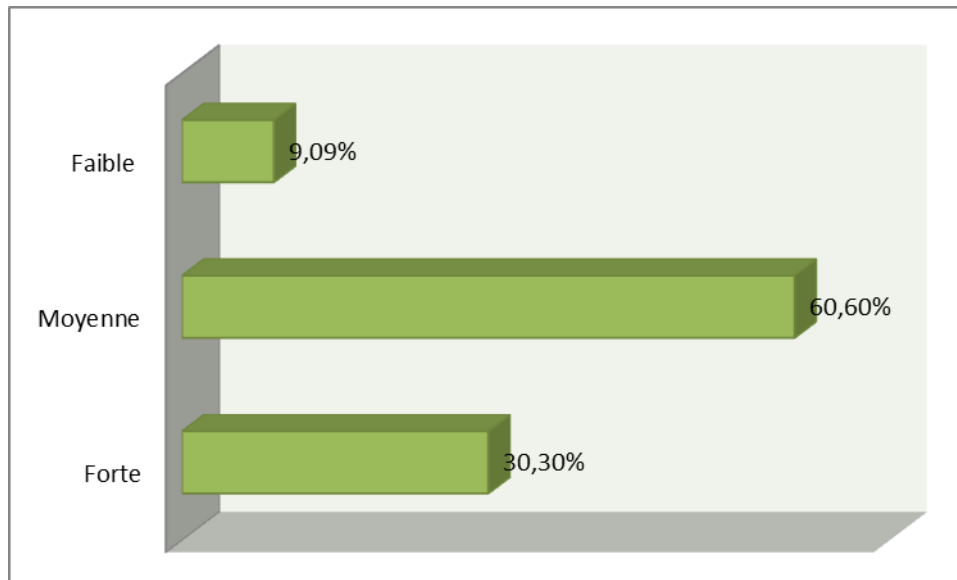
-Question 12 : Si oui, contribue-t-elle dans la coopération entre les salariés c'est à dire "travail d'équipe" ?

Tableau N°38 : la contribution de la communication.

Q12	Nbr	%
Forte	20	30,30%
Moyenne	40	60,60%
Faible	6	9,09%
Total	66	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°29 : la contribution de la communication.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

L'objectif de cette question est de voir si la communication au sein de l'entreprise est négative ou positive dans la coopération entre les salariés, 60,60% des enquêtés ont répondu par moyenne, 30,30% ont répondu par forte et 9,09% ont répondu par faible contribution.

Donc nous constatons que la communication au niveau de l'entreprise est positive car 90,90% ont répondu positivement cette réponse confirme les précédentes réponses.

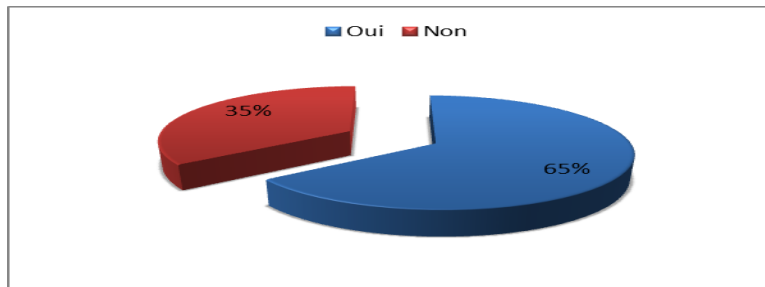
-Question N° 13 : Si vous avez une offre d'emploi, Êtes-vous prêt à quitter NAFTAL ?

Tableau N°39 : les réponses sur la question n° 13.

Q13	Nbr	%
Oui	65	65%
Non	35	35%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°30 : les réponses sur la question n°13.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

L'objectif de cette question est voir si NAFTAL a pu fidéliser ses salariés, le résultat 65% des enquêtés ont répondu par oui ou il y a parmi eux qui ont commenté sur cette question : sans hésiter si je j'ai une offre mieux, et 35% des enquêtés ont répondu par non.

Nous constatons que NAFTAL n'a pas pu à fidéliser ses salariés car la majorité s'ils recevront une autre offre ils vont quitter l'entreprise directement.

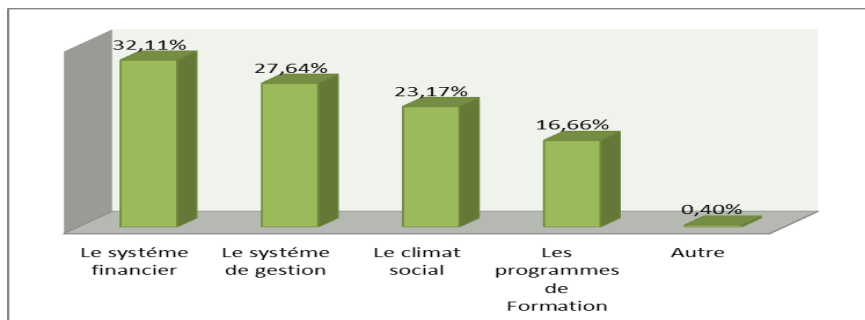
-Question 14 : Si vous avez la capacité de changer pour fidéliser les salariés vous allez développer quoi ?

Tableau N°40 : les outils à développer pour fidéliser les salariés selon les enquêtés.

Q14	Fréquence	%
Le système financier	79	32,11%
Le système de gestion	68	27,64%
Le climat social	57	23,17%
Les programmes de Formation	41	16,66%
Autre	1	0,40%
Total	246	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°31 : les outils à développer pour fidéliser les salariés selon les enquêtés.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

L'objectifs de cette question c'est de connaitre selon les enquêtés les outils qu'il faut les développer pour fidéliser les salariés, il faut réfléchir comme un simple salarié pour trouver les solutions et pour nous les enquêtés sont mieux placés pour trouver les solutions.

32,11% Ils /elles ont répondu le système financier, 27,64% ont répondu le système de gestion, 23,17% ont répondu le climat social, 16,66% ont répondu les programmes de formation, 0,4% a répondu autre « il n'a pas de réponse ».

Donc nous constatons que pour que le salarié sera fidèle il faut améliorer les trois facteurs « système » Financier, la gestion et le climat social car nous avons presque un pourcentage équilibre pour les trois.

Parmi les participants il y'a un participant il a commenté sur cette question : « c'est un cercle fermé il faut développer la rémunération car c'est la base et améliorer le système de gestion parce que si le système et bon le travail sera un plaisir, et développer les relations sociale dans l'entreprise car l'entreprise c'est une grande famille pour les salariés ».

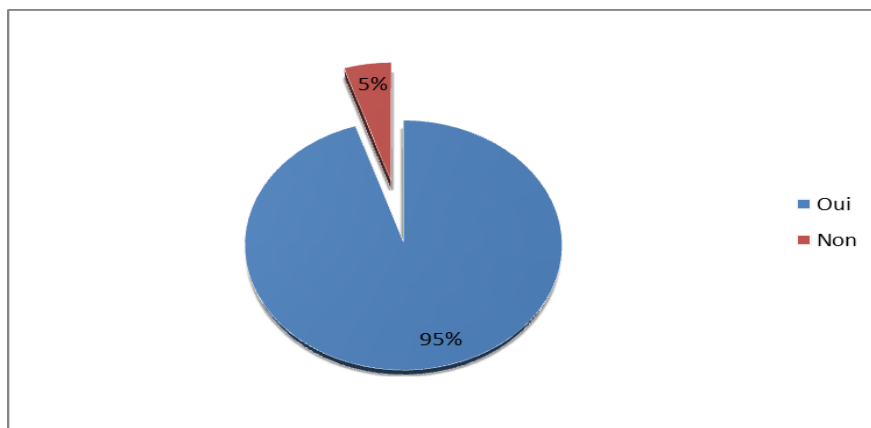
-Question 15 : Pensez-vous que la motivation au sein de l'entreprise a un impact sur l'absentéisme et le turn-over des Ressources humaines ?

Tableau N°41 : les avis des enquêtés sur l'impact de la motivation.

Q15	Nbr	%
Oui	95	95%
Non	5	5%
Total	100	100%

Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

Figure N°32 : les avis des enquêtés sur l'impact de la motivation.



Source : élaborer par nous-mêmes d'après Excel.

L'objectif de cette question est de nous confirmer si la motivation a un effet et un impact sur l'absentéisme et le turn-over des RH selon les enquêtés.

Nous voyons que 95% des enquêtés ont confirmés que la motivation a un impact sur l'absentéisme et le turn-over des RH et 5% ont répondu par non.

Donc nous constatons que la motivation a un grand impact sur les RH.

2.3 Synthèse :

D'après les réponses et l'analyse du questionnaire, nous constatons les points suivants :

2.3.1 L'existence d'une politique de formation :

- 70% de nos interrogés ont confirmés l'existence d'une politique de motivation et que NAFTAL utilise la rémunération et la promotion comme outils de motivation.

2.3.2 La rémunération :

- Est satisfaisante en générale car la majorité des enquêtés sont satisfaits.
- 23% qui ne sont pas satisfait généralement sont des agents de l'exécution et de maitrise.

2.3.3 La formation :

- La majorité des enquêtés confirment que NAFTAL organise des programmes de formation.
- La majorité des enquêtés est satisfait en matière de formation et des compétences acquises.

2.3.4 Les conditions du travail :

- 73% de nos interrogés sont satisfait par les conditions du travail « la majorité ».

2.3.5 La politique de communication :

- 66% de nos interrogés ont répondu par oui il existe une politique de communication et 90,9% ont confirmés que cette communication contribue positivement dans leurs travail.

2.3.6 La fidélisation :

-65% de nos interrogés ont l'intentions à quitter l'entreprise s'ils recevront une offre d'emploi donc il faut que NAFTAL trouve des solutions pour garder et fidéliser ses salariés surtout après qu'elle a dépensée pour eux les couts de recrutement et de formation.

2.3.7 Les outils a développé selon les interrogés :

- 59,75% des réponses des interrogés sont pour le développement du système financier et système de gestion.

2.3.8 L'impact de la motivation sur l'absentéisme et le turn-over des RH :

- 95% des enquêtés ont confirmés que la motivation influence beaucoup sur l'absentéisme et le turn-over des ressources humaines.

Conclusion Générale

Le sujet de notre mémoire de recherche a porté sur l'impact de la motivation sur l'absentéisme et le turn-over des ressources humaines, à l'issue de notre modeste travail, nous pensons que nous avons montré l'importance de la motivation des ressources humaines dans les entreprises.

Dans nos jours le capital humain est bien valorisé dans les entreprises et plus particulièrement par les directions des ressources humaines et elles le considèrent comme une force frappante.

Elles ont bien compris que uniquement les Hommes qui peuvent donner un avantage concurrentiel à leurs entreprises et pour réaliser cet avantage concurrentiel il faut que les salariés et les compétents de l'entreprise seront fidèles et toujours présents moralement et physiquement à l'entreprise.

La motivation de l'homme est une nécessité reconnue dans le management des ressources humaines moderne.

Donc pour faire face à l'absentéisme et un taux très élevés des ressources humaines qui perturbe le fonctionnement et le développement de l'entreprise et qui provoque plusieurs coûts sur l'entreprise, il faut élaborer une politique de motivation pour motiver et fidéliser les salariés car la motivation « morale et matérielle » est le facteur clé de succès des entreprises, et quand nous parlons de motivation il ne suffit pas de motiver les salariés seulement dans le cotés financière c'est vrai qu'il a un effet très importants dans la motivation mais il faut le compléter par le cotés moral car la motivation c'est une cercle fermé entre la motivation morale et matérielle.

Cette étude a tenté de montrer l'influence de la motivation des ressources humaines sur l'absentéisme et le turn-over des Ressources humaines. Cas : NAFTAL SPA.

D'après les enquêtes et les études que nous avons effectuées au sien de NAFTAL et après l'analyse des réponses des enquêtés nous pouvons dire que la première hypothèse selon laquelle la motivation des salariés est indispensable dans la gestion des ressources humaines a été confirmé, suite à la question N° 20 qui consiste à répondre par Oui ou Non si la motivation a un impact sur l'absentéisme et le turn-over des ressources humaines, 95% ont répondu par oui et 5% par non.

Et concernant la deuxième hypothèse « L'absence d'une politique de motivation augmente le taux de l'absentéisme », suite à la question N°17 qui consiste à répondre par oui ou non sur si les

mauvaises conditions peuvent être des causes de l'absentéisme, 83% des enquêtés ont répondu par oui et 17% par non, ce qui vérifie et confirme la deuxième hypothèse.

Concernant la troisième hypothèse « L'absence d'une politique de formation pousse les salariés à quitter l'entreprise » et suite aux réponses sur la question N°13, 59% ont répondu par Non et 41% ont répondu par oui, ce qui infirme la troisième hypothèse.

Notre quatrième hypothèse « Le salaire est un levier très important pour fidéliser les salariés », a été confirmé suite aux réponses sur la question N° 10 qui consiste à répondre par oui ou non si un salaire faible pousse les salariés à quitter leur entreprise, 77% ont répondu par Oui et 23% par non, ce qui vérifie et confirme l'hypothèse.

Nous constatons donc d'après ces hypothèses que la motivation a un effet très important sur l'absentéisme et le turn-over des ressources humaines et a une grande influence sur les salariés de l'entreprise.

Partant des différentes analyses et à partir de notre recherche, en s'appuyant sur les résultats de notre étude. Ainsi que sur nos constatations faites sur le terrain, nous avons tracé une liste des recommandations, et nous en déduisons qu'il faut :

- Améliorer le système financier « prime de rendement, prime de lieux, prime d'expérience, prime de mission..... » surtout pour les agents de maîtrise et les agents de l'exécution.
- la rémunération (salaire) est très importante, mais n'est pas suffisante pour motiver le personnel. Il faut même développer avec lui le système de gestion en impliquant l'ensemble du personnel dans la participation aux décisions, la reconnaissance de leur travail et écouter activement à leurs recommandations et propositions car ce sont des facteurs de motivations.
- Il faut créer et développer une culture d'entreprise et faire adhérer l'ensemble de l'équipe, pour que le salarié sent qu'il est dans une famille et qu'il ne faut jamais réfléchir de quitter l'entreprise malgré son salaire faible.
- Développer le système de communication entre eux et entre les différents niveaux hiérarchiques car les problèmes de communication sont principalement des causes pour une mauvaise condition du travail.

Notre étude nous a montré que la politique et le système de motivation aide les entreprise pur fidéliser ses salariés et minimiser les absences, et d'un autre côté la réalisation de notre étude n'a pas été facile, nous nous sommes trouvés face aux plusieurs difficultés concernant le manque de certaines informations du fait de la confidentialité de l'entreprise et au refus des salariés de répondre au questionnaire, ainsi la difficulté de la distribution du questionnaire, ce qui a réduit la taille de notre échantillon.

Nous espérons que ce modeste travail a bien atteint ses objectifs et que NAFTAL prendra en considération nos recommandations.

Enfin et pour terminer, nous pouvons dire que les ressources humaines sont la base de la réussite pour toutes les entreprises, il faut les motiver et les satisfaire malgré les difficultés et les complexités.

Annexes

Liste des annexes :

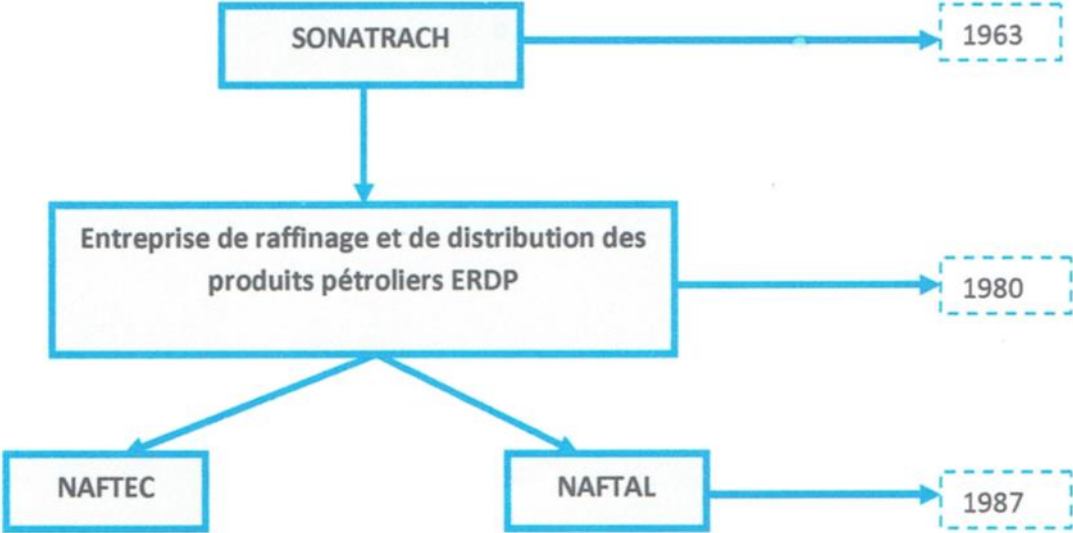
Annexe N° 01 : Le questionnaire.

Annexe N°02 : Création de la société NAFTAL.

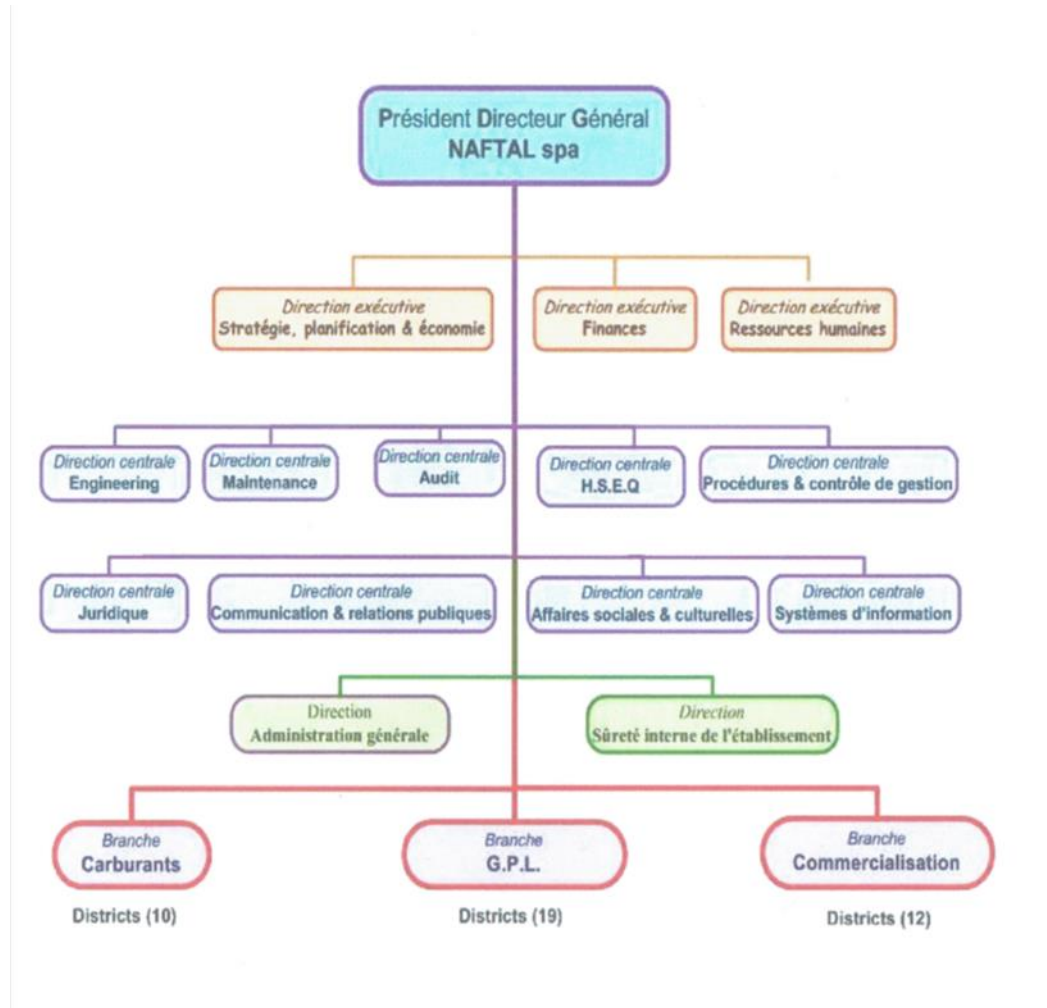
Annexe N°03 : L'organigramme de NAFTAL.

Annexe N°04 : L'organigramme de la branche commerciale.

Annexe N°02 : Création de la société NAFTAL.



Annexe N°03 : L'organigramme de NAFTAL.



Annexe N°04 : L'organigramme de la branche commerciale.

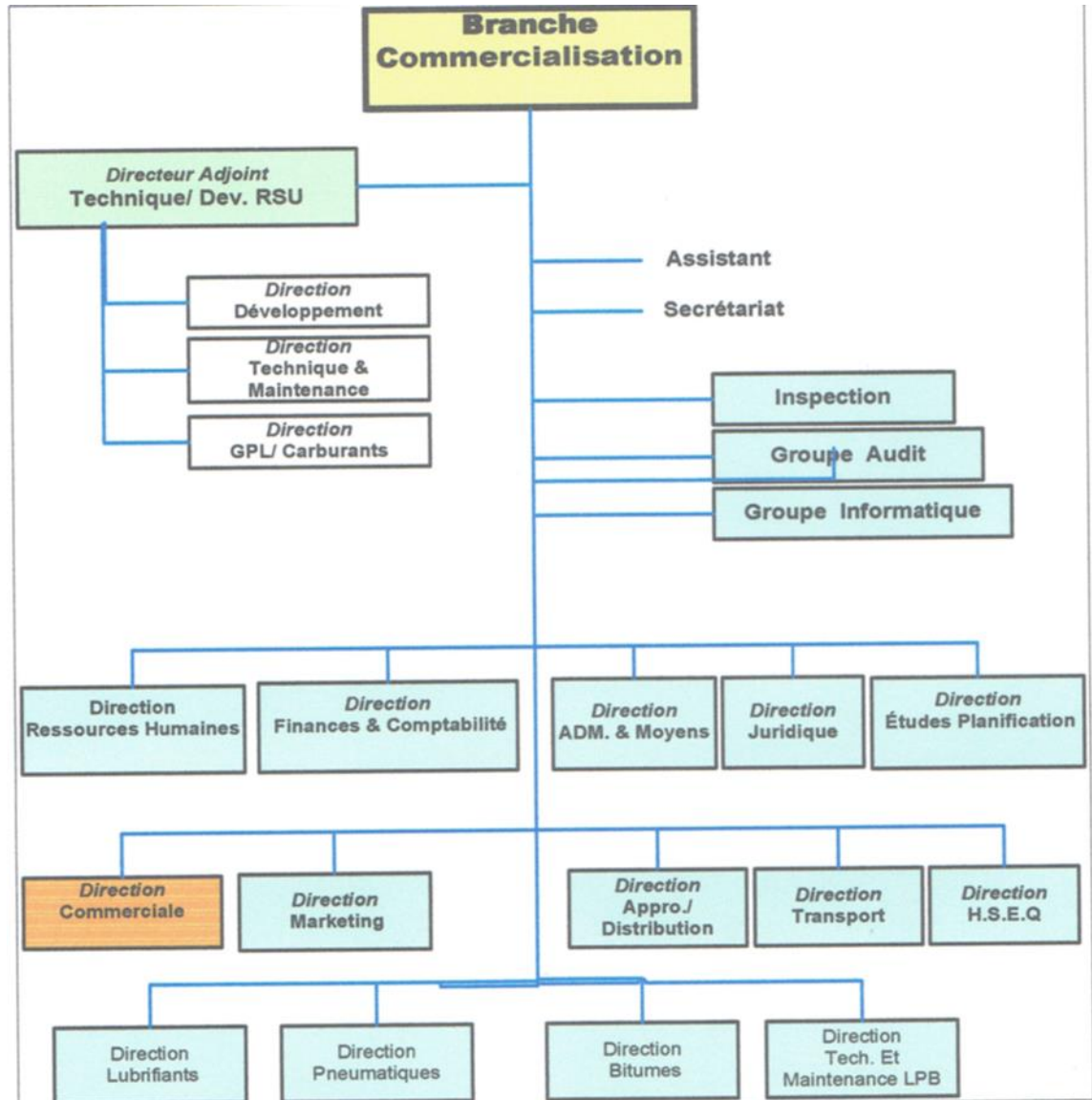


Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des Figures

Liste des Tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale.....1

Chapitre 1 : La motivation au travail.....5

Introduction du chapitre.....6

Section 1 : Histoire de la motivation, les différentes définitions, causes et conséquences de la démotivation.....7

1. Historique du concept.....7

1.1 Ère de la perception de « l'Homme économique ».....8

1.2 Prise en compte des facteurs humains dans les organisations.....8

2. Définitions de la motivation.....9

2.1 Définitions de la motivation dans l'entreprise.....10

2.2 Typologie de la motivation au travail.....11

3. Satisfaction et motivation.....11

3.1 Les facteurs de satisfaction au travail.....12

4. La démotivation, les causes et les conséquences.....13

4.1 Les signaux d'alerte pour détecter la démotivation des salariés.....13

4.2 Les causes de la démotivation des salariés.....14

4.3 Les conséquences de la démotivation.....15

Section 2 : Les théories de la Motivation.....17

1. Les théories des besoins - mobiles – valeurs.....17

1.1 Les théories des besoins.....	17
1.2 Les théories classiques de la motivation intrinsèque.....	21
1.2.1 La théorie de l'évaluation cognitive.....	21
1.2.2 La théorie des caractéristiques de l'emploi.....	22
1.3 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.....	22
2 Les théories du choix cognitif.....	24
2.1 L'approche cognitive-interactionnelle classique.....	25
2.2 L'approche cognitive-intermittente.....	25
2.2.1 Le niveau d'expectation (niveau d'attente).....	26
2.2.2 L'instrumentalité (utilité).....	26
2.2.3 La valence (valeur).....	26
2.3 L'approche des dynamiques de l'action.....	27
2.4 Les théories de l'autorégulation – métacognition.....	28
Section 3 les principales outils et sources de motivation RH.....	29
1. Les outils de Rémunération.....	29
1.1 La définition de la Rémunération.....	29
1.2 Les objectifs.....	29
1.3 La structure de système de Rémunération.....	31
1.4 Le Processus qui détermine la rémunération.....	32
2. Les parcours d'intégration.....	32
2.1 Objectifs.....	33
2.2 L'intégration d'un salarié se fait en trois étapes.....	33
3. La gestion des carrières.....	33
3.1 Définition de la carrière.....	33
3.2 L'importance de la gestion de carrière.....	34
4. La communication interne.....	35
4.1 La définition de la communication interne.....	35

4.2 L'importance de la communication.....	35
5-La Formation.....	36
5.1 Définition.....	36
5.2 Les objectifs de la formation.....	36
5.3 Les six points d'un projet de formation efficace.....	37
5.4 La formation pour motiver et fidéliser.....	37
5.4.1 La formation comme outil de fidélisation efficace.....	37
5.4.2 Formations : innover pour mobiliser.....	37
5.4.3 Mixer les populations.....	38
5.4.4 Formation et challenge.....	38
5.4.5 Motiver à former et à se former.....	38
6. La mobilité interne.....	38
6.1 Définition.....	38
6.2 L'importance de la mobilité interne.....	39
6.3 Les objectifs de la mobilité interne.....	39
Conclusion du chapitre.....	39
Chapitre 2 :L'absentéisme et le Turn-over dans l'entreprise.....	40
Introduction.....	41
Section 1 : La définition de l'absentéisme, la différence entre l'absence et l'absentéisme, les formes de l'absentéisme, les composantes de l'absentéisme et le taux de l'absentéisme.....	42
1. La définition de l'absentéisme.....	42
2. La différence entre l'absence et l'absentéisme.....	43
3. Les cinq formes de l'absentéisme.....	44
3.1. L'absentéisme normal.....	44
3.2 -L'absentéisme « moral ».....	45
3.3 -L'absentéisme « subi ».....	46
3.4 -L'absentéisme « choisi ».....	46

3.5 -L'absentéisme « contraint ».....	46
4. Les principales composantes de l'absentéisme.....	47
4.1 -Les accidents de travail (et de trajet).....	47
4.2 -L'absentéisme maladie.....	48
4.3 -Les maladies professionnelles.....	48
4.4 -Les congés et les absences autorisés.....	48
4.5 -La grève.....	50
4.6 -Les absences non-justifiées.....	50
5. Le taux d'absentéisme.....	51
Section 2 : les causes de l'absentéisme, comment lutter pour réduire le taux d'absentéisme.....	52
1. Les causes de l'absentéisme.....	52
1.1 -L'approche individuelle.....	52
1.1.1 -L'absentéisme et l'insatisfaction au travail.....	53
1.1.2 -L'absentéisme et le stress au travail.....	55
1.1.3 -L'absentéisme et d'autres caractéristiques individuelles (traits de personnalité, affectif et perception de l'équité).....	55
1.2 -L'approche psychosociale.....	56
1.3 -L'approche économique.....	58
2. Lutter contre L'absentéisme.....	59
2.1. Étape 1 : Rechercher les causes d'absentéisme et la manière dont celui-ci se traduit.....	59
2.1.1. Les conditions de travail et d'organisation.....	59
2.1.2. L'implication des salariés et l'ambiance de travail.....	60
2.1.3. L'influence du management.....	60
2.2. Étape 2 : Déterminer et mettre en œuvre les moyens d'action adaptés.....	60
2.2.1. Les actions relatives aux conditions de travail.....	60
2.2.2. Les actions relatives à l'organisation du temps de travail.....	60
2.2.3. Les actions relatives à l'ambiance de travail et à l'implication des salariés.....	60

2.2.4. Les actions relatives au management.....	60
2.3. Étape 3 Mesurer l'évolution du taux d'absentéisme de l'entreprise.....	61
3. Les pièges à éviter pour réduire le taux d'absentéisme.....	61
3.1. Surveiller étroitement les collaborateurs et sanctionner en cas d'abus manifeste, appeler au domicile pour vérifier si le collaborateur est malade.....	61
3.2. Instaurer une prime de présence annuelle et féliciter les collaborateurs jamais malades...61	
3.3. Vérifier les certificats médicaux en vue de repérer les certificats de complaisance.....	61
3.4. Recevoir les malades à l'entretien en présence de leurs supérieurs.....	61
3.5. Aménager systématiquement les conditions de travail des collaborateurs souvent absents.....	61
3.6. Rechercher les motifs des absences et constituer un rapport destiné au dossier du personnel.....	61
3.7. Envoyer des visiteurs de malade chargés de vérifier la bonne foi et la santé du personnel absent.....	61
Section 3 : La définition du turn-over et ses composantes, le cout du turn-over, les causes du turn-over et le lien entre la motivation et (l'absentéisme et le turn-over).....	63
1. La définition du Turn-over des Ressources humaines.....	63
2. Les différents types de départ.....	64
2.1. Catégorie1.Départs du fait de l'entreprise.....	64
2.1.1. Manque d'aptitude.....	64
2.1.2. Sanction.....	64
2.1.3. Licenciement pour raisons économiques.....	64
2.1.4 Il y a aussi d'autres raisons.....	65
2.2. Catégorie 2.Départs du fait des collaborateurs.....	65
2.3. Catégorie3.Départs pour raisons inconnues.....	65
3. Les différents types d'arrivées.....	65
3.1. Recrutement.....	65
3.2. Le retour après une formation.....	65
3.3. La mobilisation.....	65

4. Les causes d'un turnover en entreprise élevé.....	66
5. Le coût du turnover en entreprise.....	66
6. La mesure du turn-over.....	66
6.1. Protocole.....	67
6.2. Règles d'interprétation et notation.....	67
6.3. Quelques conseils pour diminuer le turnover en entreprise.....	67
6.3.1. Offrir une rémunération compétitive.....	68
6.3.2. Offrir des avantages en nature ou offrir d'autres possibilités.....	68
6.3.3. Offrir des perspectives de promotion.....	68
6.3.4. Travailler avec un cabinet de recrutement.....	68
7. le lien entre la motivation et (l'absentéisme et le turn-over).....	69
7.1. La politique de motivation comme outil de réduction de l'absentéisme et du turn-over.....	69
7.1.1. Suivre un style de gestion motivant.....	69
7.1.1.1 Accueil réussi du personnel.....	69
7.1.1.2 -Définition claire des objectifs.....	70
7.1.1.3. Implication de la délégation du personnel.....	70
7.1.1.4. Bien connaître le personnel.....	70
7.1.1.5. Valorisation des fonctions.....	70
7.1.1.6 -La réorganisation du travail.....	70
7.2. Développer les relations au travail.....	71
7.2.1. Dialogue.....	71
7.2.2. Formation des managers à la gestion du stress.....	71
7.2.3. Améliorer les conditions du travail.....	71
7.2.4. La reconnaissance.....	71
7.2.5. L'incitation financière.....	72

Chapitre 3 : L’impact de la motivation sur l’absentéisme et le turn-over des ressources humaines dans les entreprises. Cas la direction générale –NAFTAL-.....73

Section 1 : Présentation de l’entreprise.....	74
1. Historique.....	74
1.1. Objet social de NAFTAL.....	74
1.2. Création de l'entreprise.....	74
1.3. L'organisation générale de NAFTAL.....	77
1.3.1. L'organisation de NAFTAL est représentée à travers l'organigramme suivant.....	77
1.3.1.1. La direction générale.....	78
1.3.1.2. La structure fonctionnelle.....	78
1.3.1.2.1. Les directions exécutives.....	78
1.3.1.2.2. Les directions centrales.....	78
1.3.1.2.3. Les directions de soutien.....	78
1.3.1.3. Les structures opérationnelles.....	78
1.3.1.3.1. BRANCHE GPL.....	78
1.3.1.3.2. BRANCHE carburants.....	79
1.3.1.3.3. BRANCHE Commercialisation.....	79
1.3.1.3.3.1. Les avantages de cette organisation.....	79
1.3.1.3.3.2. Les objectifs et les missions de cette organisation.....	79
1.4. La stratégie de NAFTAL.....	80
1.5. Les Moyens de la société.....	81
1.5.1. Potentiel matériel.....	81
1.5.2. Infrastructures.....	81
1.5.3. Moyens humains.....	82
1.6. Présentation de la « Branche Commercialisation ».....	82
1.6.1. Bref historique.....	82
1.6.2. Missions principales.....	83

1.6.3. Les Structures de la branche commercialisation.....	83
1.6.4 Présentation des effectifs de la branche commercialisation.....	84
Section 2 : Tableau de Bord RH « Absences et turn-over des RH », les outils de la Motivation au niveau de La direction générale – NAFTAL.....	86
1. Répartition des effectifs de la direction.....	86
1.1. Répartition des effectifs permanents.....	86
1.2. Répartition des effectifs temporaires.....	86
2. Mouvements du personnel permanent.....	87
2.1. L'entrée du personnel par nature.....	87
2.2. Départs du personnel par Nature.....	88
2.3. Le calcul du turn-over.....	89
3. Mouvement du personnel temporaire.....	89
3.1. L'entrée du personnel par nature.....	89
3.2. Départs du personnel par nature.....	90
4. Tableau de bord (absentéisme) au sein de La direction générale NAFTAL (31-12-2016).....	91
5. les outils de motivations appliquées à NAFTAL.....	95
5.1. La motivation morale.....	95
5.1.1. La formation.....	95
5.1.1.1. Répartition des actions de formation par Catégorie Socio professionnelle.....	95
5.1.1.2. Répartition des actions de formation par Sexe.....	96
5.1.2. Le côté social.....	97
5.2. La motivation matérielle.....	97
Section 3 : la démarche méthodologique et analyse des résultats de l'enquête.....	98
1. Présentation de l'enquête.....	98
1.1. L'objectif de l'enquête.....	98
1.2. Les délais et le lieu de la réalisation.....	98
1.3. Échantillonnages.....	98
2. L'étude et l'analyse des résultats.....	99

2.1. Répartition de l'échantillon.....	99
2.1.1. Répartition par Sexe.....	99
2.1.2. Répartition par Catégorie Socioprofessionnelle.....	100
2.1.3. Répartition par Age.....	101
2.1.4. Répartition par expérience professionnelle.....	102
2.1.5. Répartition par salaire.....	103
2.2. Évaluation de La Motivation au sien de l'entreprise.....	104
2.3. Synthèse.....	117
2.3.1. L'existence d'une politique de formation.....	117
2.3.2. La rémunération.....	117
2.3.3. La formation.....	117
2.3.4. Les conditions du travail.....	117
2.3.5. La politique de communication.....	117
2.3.6. La fidélisation.....	117
2.3.7. Les outils a développé selon les interrogés.....	117
2.3.8. L'impact de la motivation sur l'absentéisme et le turn-over des RH.....	118
Conclusion générale.....	119
Bibliographie.	
Annexe.	