

**REPUBLIQUE DU CAMEROUN**

Paix- Travail – Patrie

**UNIVERSITE DE YAOUNDE I**

**CENTRE DE RECHERCHE ET  
DE FORMATION DOCTORALE  
EN SCIENCES HUMAINES,  
SOCIALES ET EDUCATIVES**

**UNITE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES HUMAINES ET  
SOCIALES**



**REPUBLIC OF CAMEROON**

Peace- Work – Fatherland

**UNIVERSITY OF YAOUNDE I**

**POSTGRADUATE SCHOOL  
FOR THE SOCIAL AND  
EDUCATIONAL SCIENCES**

**DOCTORAL RESEARCH  
UNIT FOR HUMAN AND  
SOCIAL SCIENCES**

## **MANAGEMENT DE L'ABSENTEISME DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES, PARAPUBLIQUES ET PRIVEES AU TCHAD**

Mémoire présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en Psychologie du Travail et des Organisations.

Option : **Psychologie du personnel et Management des Ressources Humaines**

Par :

**BEREHOYA ROYAL**

Matricule : 21O106

Licencié en Philosophie

**JURY**

**President:**

**M. NYOCK**

**ILLOUGA SAMUEL**

(M.C.)

Université de Yaoundé I

**Rapporteur:**

**M. NOUMBISSIE**

**CLAUDE DESIRE**

(M.C.)

Université de Yaoundé I

**Examinatrice:**

**Mme. MENGUE**

**NGADENA YOLANDE**

(C.C.)

Université de  
Yaoundé I

**Maitre de Stage :**

**Mme. NJANJO**

**YIMGOUA MIREILLE**

Psychiatre à l'Hôpital  
Militaire de Région N° 1



**Juillet 2024**

## SOMMAIRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	v
<b>RESUME</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	viii
<b>LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET MATRICES</b> .....	ix
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	x
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b> .....	14
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....	42
<b>CHAPITRE III : ANCRAGE THEORIQUE</b> .....	61
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE</b> .....	83
<b>CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	84
<b>CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS</b> .....	114
<b>CHAPITRES VI : INTERPRETATION ET DISCUSSION</b> .....	142
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	159

# A

L'Ordre des Frères Mineurs Capucins

## ATTENTION

Ce document est le fruit d'un long travail approuver par le jury et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Science Humaine, Sociale et Educative de l'université de Yaoundé I ne donne aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propre à leurs auteurs.

## REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Les unes ont contribué par leur disponibilité, les autres par leurs soutiens multiformes. Nous leur exprimons notre profonde gratitude.

Nous remercions spécialement :

Au professeur NOUMBISSIE Claude Désiré, qui a bien voulu diriger ce mémoire de Master de Psychologie du Travail et des Organisations (MPTO) et dont les conseils, le soutien et la rigueur scientifique m'ont permis de réaliser ce travail. Permettez-moi de vous dire que grâce à votre sens d'écoute, à votre empathie et à votre simplicité, vous avez facilité l'avancement de ce travail. Car, le social qui est en vous, a rendu convivial et humain nos échanges concernant ce travail.

Au professeur Nyock Illouga Samuel, promoteur de ce Master et à tous les enseignants de MPTO qui nous ont transmis des connaissances théoriques et pratiques.

A mes parents, M. Gamabay Jean-Marie et Mme Yoglari Louise dont l'éducation, le soutien moral et financier ont été une source de motivation face à cet univers fastidieux et contraignant qu'est la recherche.

A nos frères du sang, Gamambaye Aimé, Denerassem Celestine, Gamanzalatia Angele, Mitoulé Augustin, Nagana Adeline, Bangué Naomie Basilia, Zinagawone Destin Prince Diderot, Djekodom Doular Olive, pour leurs soutiens multiformes.

A mes camarades de MPTO pour tous les beaux moments partagés ensemble dans les amphis et au-delà de l'université.

A mes amis et connaissances dont les encouragements étaient un antidote contre la procrastination et les découragements.

A tous les personnels de ces différentes entreprises qui nous ont permis de collecter les données de cette étude.

A mes aînés académiques, Ambassa Davy, Keteo Alain, SOMI NDERKANZUKU Kevin, et à tous les étudiants du laboratoire de psychologie sociale et expérimentale du professeur Noumbissie Claude Désiré, pour la relecture du travail, les échanges, les critiques et les discussions très enrichissantes de ce travail.

Merci à tous ceux et à toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A tous ceux et à toutes celles dont les noms ne figurent pas ici et qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail, recevez ici toute notre gratitude.

## RESUME

La psychologie du travail et des organisations s'intéresse au travail en lui-même et au comportement des individus au travail. Ainsi, la recrudescence de l'absentéisme au travail ne pourrait pas l'échapper. Puisqu'à notre air ou le capitalisme est devenu le style dominant du travail dans les entreprises, l'absentéisme apparaît comme un comportement d'incivisme organisationnel donc contre-productif. Nous sommes parti, en revanche, d'un constat selon lequel le phénomène de l'absentéisme au travail compromet la performance des organisations. Le phénomène a pris de l'ampleur et touche tous les secteurs d'activités qu'elles soient publiques, parapubliques ou privées. L'intitulée de cette présente étude est « Management de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad ». Alors, pour mener à bien cette étude, nous avons subdivisé notre travail en deux grandes parties. La première partie est consacrée à la revue de littérature qui nous a permis de présenter la problématique, la revue de littérature sur l'absentéisme et l'ancrage théorique du sujet. Par contre, la deuxième partie du travail est réservée à la méthodologie de recherche. Elle présente substantiellement la méthode de collecte des données, l'analyse et interprétation des résultats et la discussion. En nous appuyant, en effet sur la théorie X et Y de M. Gregor (1960) dans une étude comparative, elle va nous permettre d'explorer tout le contour du phénomène. Car, une étude de ce type est essentielle pour comprendre les techniques managériales des absences, les causes des absences, le vécu des absences et les conséquences spécifiques sur chaque type d'organisation. Alors pour explorer en profondeur le phénomène d'absentéisme, nous avons circonscrit notre étude en prenant comme site d'étude la ville de Moundou (la capitale économique du Tchad). Mais pour mieux analyser le phénomène, nous avons fait une double enquête : la première auprès des managers et la seconde auprès des employés. L'idée étant, la connaissance du type managérial des absences mis sur pieds par les dirigeants et les manières dont les employés managent subtilement ou sciemment les absences nous permettrait d'identifier les sources explicatives du phénomène pour le solutionner. En outre, vue la recrudescence des absences irrégulières dans les milieux professionnels au Tchad, nous nous sommes posé la question : comment les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad gèrent-elles l'absentéisme ? Ensuite, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle : La recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad est fonction de son style managérial. Alors, le problème posé par cette étude est celui de la recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad. En outre, cette étude vise à identifier les techniques de gestion des absences d'une part et les vécus des absences d'autre part en vue d'anticiper sur le phénomène. C'est pourquoi, nous avons opté pour une démarche qualitative comme méthode de recherche et l'entretien semi-directif nous a servi de technique de collecte des données et en ayant pour outil le guide d'entretien. Nous avons collecté les données dans quatre types d'entreprises différentes. Les résultats de notre étude ont révélé l'existence de plusieurs types managériaux d'absentéismes, les profils absentéistes ainsi que des subtils stratégies d'absences mis sur pieds par les employés. Au terme, cette étude qui est bien fournie ouvre plusieurs perspectives en psychologie du personnel et industrielle, en psychologie du droit, en médecine du travail, en santé mentale en milieu organisationnel et en gestion des entreprises.

**Mots clés :** Absentéisme, Management, entreprise publique, parapublique et privée.

## ABSTRACT

The psychology of work and organizations focused on work in itself and the behavior of individuals at work. Thus, the recrucness of absenteeism at work could not escape. Since at our air or capitalism has become the dominant style of work in companies, absenteeism appears as a behavior of organizational incivational constantly. We arepartyHowever, in a view that the phenomenon of absenteeism at work compromises the performance of organizations. The phenomenon has grown and affects all the sectors of activities that are public, parapublic or private. The title of this study is "management of absenteeism in public, parapublic and private companies in Chad". So, to carry out this study, we have subdivided our work into two major parties. The first part is devoted to the literature review that allowed us to present the problem, the literature review on absenteeism and the theoretical anchor of the subject. On the other hand, the second part of the work is reserved for the research methodology. It substantially substantially the method of data collection, analysis and interpretation of results and discussion. In supporting us, indeed on the X and Y theory of Mr. Gregor (1960) in a comparative study, it will allow us to explore the entire contour of the phenomenon. For a study of this type is essential to understand the managerial techniques of absences, the causes of absences, the experience of absences and the specific consequences on each type of organization. So to explore the phenomenon of absenteeism in depth, we have circumclit our study by taking the study site the mountaind city (the Champ's economic capital). But to better analyze the phenomenon, we made a double investigation: the first with managers and the second to employees. The idea being, the knowledge of the managerial type of absences put on feet by the leaders and the ways that the employees subtly or admitting the absences would allow us to identify the explanatory sources of the phenomenon for the solution. In stocks, view The recrucness of the irregular absences in the professional circles in Chad, we asked the question: How can public, parapublic and private companies in Chad man absent ? Then we have assumed the hypothesis that: the recrucity of absenteeism in public, parapublic and private companies in Chad is a function of his managerial style. So, the problem posed by this study is that of the recrucity of absenteeism in public, parapublic and private companies in Chad. In addition, this studyaims to identify the absence management techniques on the one hand and the experiences of absences on the other hand to anticipate on the phenomenon. That's why,We have opted for a qualitative approach as a research method and semi-directive maintenance served us as a data collection technique and having the toolkeeping guide. We collected the data in four different types of companies. The results of our study revealed the existence of several managerial types of absenteesis, absentee profiles as well as subtle arresting strategies on foot by employees. At the end, this study which is well provided provided with several perspectives in the psychology of the personal and industrial, in psychology of law, in the medical medicine, in mental health in organizational and business management.

**Keywords:** Absenteeism, management, public company, parapublic and private.

## LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SNE : Société Nationale d'Electricité

MNDP : Maison Notre Dame de la Paix

Sogepresta : Société Générale de Prestation des Services

SOTRADA : Société Tchadienne de Traitement des Déchets et d'Assainissement

MPTO : Master de Psychologie du Travail et des Organisations

OST : Organisation Scientifique du Travail

TPE : Très Petite Entreprise

PME : Petite et Moyenne Entreprise

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

GE : Grande Entreprise

ONEC : Office National des Examens et Concours

APS : Agent de Prévention de Sécurité

BTS : Brevet de Technique Supérieur

## LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET MATRICES

<b>Tableau 1: Les antécédents de la motivation au travail (Tiré de Emilie, 2019, p. 142) ...</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 2 : Les effets des différentes formes de motivation au travail.....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 3 : Les sources de stress au travail (tiré de Emilie, 2019, p. 196).....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 4 : synoptique des Variables, Modalités, Indicateurs et Indices .....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 5 : caractéristiques des participants SNE .....</b>	<b>99</b>
<b>Tableau 6 : Caractéristiques des participants de Sogepresta .....</b>	<b>101</b>
<b>Tableau 7: Caractéristique des participants MNDP.....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau 8 : Caractéristiques des participants de Coton-Tchad .....</b>	<b>103</b>
<b>Figure 1 : absentéisme avec satisfaction au travail (tire de Chrystelle, 2021, p.65).....</b>	<b>52</b>
<b>Matrice : 1: récapitulatif des entretiens avec les managers .....</b>	<b>134</b>
<b>Matrice : 2 : récapitulatif des entretiens avec les personnels des entreprises.....</b>	<b>137</b>

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe 1: Attestation de recherche .....</b>	<b>CLX</b>
<b>Annexe 2: Convention du stage.....</b>	<b>CLX</b>
<b>Annexe 3 : Attestation de stage de recherche .....</b>	<b>CLX</b>
<b>Annexe 4 : Grille d'entretien .....</b>	<b>CLX</b>
<b>Annexe 5 : demande d'autorisation de recherche académique.....</b>	<b>CLX</b>
<b>Annexe 6: Corpus des entretiens.....</b>	<b>CLX</b>

## INTRODUCTION GENERALE

La psychologie du personnel et le management des ressources humaines sont les sources de productivité des organisations et le socle d'appui de toutes les stratégies et politiques organisationnelles. C'est pourquoi la conduite du personnel a une place de choix en psychologie du travail et des organisations. Mais, l'absentéisme devient un phénomène qui inquiète davantage les états, les managers, les décideurs et même les employés.

En outre, les organisations publiques, parapubliques et privées en générales et en Afrique en particulier, sont surprises par le système capitaliste dont la concurrence et la compétitivité sont musclées. C'est dans ce contexte de rapport de force des organisations et de dynamique managérial que naissent les comportements contre-productifs à l'instar de l'absentéisme au travail. Ce phénomène avec ses liens multifactoriels, met en difficulté les pratiques managériales. Alors, le problème que pose cette présente étude est celui de la recrudescence de l'absentéisme dans un contexte de crise d'emploi au Tchad. En outre, vu le manque d'emploi, la rareté du travail, le licenciement etc. l'on entendait que les salariés montrent une implication organisationnelle sans failli en vue de préserver leurs emplois. Pourtant, aujourd'hui on observe paradoxalement que dans les entreprises publiques, parapubliques et privées, le comportement d'absentéisme prend des proportions inquiétantes et impacte sur la performance de ces différentes entités organisationnelles. Au Tchad, l'on assiste à un théâtre désolant du phénomène d'absence dans les services publics. Ce phénomène est d'actualité et il est donné à qui le veut de faire le constat, des comportements tels que des retards, le départ anticipé du poste, la recrudescence des absences répétitives et non autorisées, le taux élevé des autorisations d'absences, les grèves, etc. Ces absences qu'elles soient régulières ou irrégulières, elles ont des conséquences directes ou indirectes sur la productivité et les calendriers des organisations. Ce qui empêche les entreprises à atteindre leurs objectifs.

Dans l'optique de contribuer au développement de la science et à celui de notre pays, nous sommes intéressés à la problématique de management d'absentéisme sous deux angles : le premier explore les techniques managériales qui se déploient dans les contextes organisationnels différents. Le second s'intéresse au vécu des absences par les employés selon les types d'entreprises. En effet, le phénomène des absences en milieu professionnel est complexe à cause des absences irrégulières déguisées en absences régulières. Cela s'explique par le fait que les dispositions du code du travail prévoient les droits et devoirs des salariés par

rapport aux absences d'une part et d'autre part, les employeurs et les employés nouent des contrats psychologiques qui influent leurs conduites. Alors, nous avons trouvé très pertinent d'explorer le management de l'absentéisme dans des contextes professionnels différents pour nous permettre d'identifier les stratégies managériales de chaque entité organisationnelle et le vécu du phénomène par les salariés selon les types d'entreprises. Car, dans un monde du travail en pleine mutation où les entreprises sont amenées à œuvrer dans un environnement socio-économique de plus en plus compétitif (Ouyi, 2014), les comportements des employés constituent une des variables clés sur laquelle reposent leur réussite et leur performance.

C'est la raison pour laquelle, en nous intéressant d'avantage à l'absentéisme comme un sérieux problème managérial à résoudre, nous nous inscrivons dans le sillage de la gestion pratique et efficace des absences au service de la performance des entreprises et le bien-être intégral du personnel. Ceci, pour que les gestionnaires des entreprises puissent aligner la performance et le management des absences au profit des organisations et en faveur de l'épanouissement des salariés. Et de manière perspicace, la particularité de notre étude comparative est qu'elle met en exergue comment les différentes entreprises managent les absences et comment le personnel gère ses absences en milieu professionnel. Ce qui met en évidence les causes des absences, les techniques mises en place pour les gérer, les conséquences des absences et du présentéisme sur les organisations.

En outre, le sujet de la présente recherche s'intitule : "**Management de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad**". Et dans le but de conduire rigoureusement cette recherche, nous avons subdivisé le travail en deux grandes parties :

La première partie intitulée cadre théorique englobe les trois premiers chapitres dont :

- Le premier chapitre intitulé : problématique, qui est l'un des éléments les plus importants dans la recherche. Elle va nous permettre de bien définir le sujet de notre recherche, de poser des questions et d'émettre des hypothèses sur le problème de la recherche. Elle permet également de délimiter le champ de l'étude, d'identifier les enjeux et les objectifs de la recherche, d'orienter la méthodologie de la recherche et de justifier la pertinence du sujet.
- Le deuxième chapitre : la revue de littérature, constitue une étape cruciale dans ce travail de recherche. Ce chapitre nous permet de situer le sujet de l'étude dans l'espace et le temps et surtout dans son contexte historique, théorique et empirique. Il constitue donc

un chapitre témoins et confirmatoire des travaux scientifiques antérieurs concernant le sujet étudié.

- Le troisième chapitre : Ancrage théorique, nous offre l'opportunité de fournir les fondements conceptuels essentiels sur lequel repose notre étude.
- La deuxième partie intitulée : cadre opératoire est constituée de trois chapitres 4, 5 et 6 respectivement : la méthodologie de la recherche, présentation et Analyse des résultats et la discussion des résultats. Cette partie nous permet de définir la manière dont la recherche a été menée et les outils qui nous ont permis de collecter les données et d'analyser les résultats obtenus. Elle nous permet également de garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus. Et en soumettant les résultats au crible des travaux antérieurs, cette dernière partie nous offre la possibilité de justifier le choix des méthodes et procédures tout au long de la recherche. En dernier ressort de cette partie, nous allons énoncer les perspectives scientifiques qui découlent de cette recherche tout en proposant des stratégies efficaces adaptées au problème des comportements contre-productifs à l'instars de l'absentéisme en milieu professionnel.

La conclusion fait l'économie des parties saillantes de la recherche tout insistant sur sa particularité, sa pertinence et son utilité dans le domaine scientifique et l'amélioration des pratiques managériales en milieu organisationnel.



**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE**

Dans ce chapitre premier, il est question pour nous de poser les pertinences scientifiques de cette recherche. Autrement dit, la problématique constitue pour nous, l'épine dorsale du présent travail. Elle est donc le socle par lequel le chercheur démontre l'existence réel du problème scientifique observé. Alors, pour conduire de manière rigoureuse de cette étude qui implique l'analyse approfondie du management d'absentéisme dans les différents types d'entreprise, dans cette partie de travail, nous présenterons le contexte de l'étude, le problème, l'insertion théorique, la question de recherche, les hypothèses de recherche, les objectifs de la recherche et bien évidemment la pertinence de l'étude.

## **1.1 Contexte et justification de l'étude**

Depuis plusieurs années, le phénomène de l'absentéisme attire l'attention des managers, des Gestionnaires des Ressources Humaines (GRH), des médecins du travail, des sociologues du travail, des psychologues et plus spécialement des psychologues du Travail et des Organisations. Le phénomène date du XXe siècle avec le développement des entreprises modernes. Dans la plupart des recherches menées sur les dysfonctionnements des organisations, sur les signes d'échec ou de succès de telle ou telle politique sociale, l'absentéisme figure comme une donnée et un comportement de référence (Thévenet, 1992, in Ndao, 2015). Il apparaît comme un symptôme ou un indicateur de la santé organisationnelle qui a pris au fil du temps et des années des proportions inquiétantes peu importe le secteur d'activité, le pays dans lequel l'on se trouve (Bouville, 2010, in Chris, 2021).

En effet, le développement des entreprises modernes est dominé par le système capitaliste qui a pour leitmotiv, la production optimale, la concurrence et la réalisation des gains. Ce qui exige une assiduité irréprochable et une présence productive ou active au poste. Cependant, au jour d'aujourd'hui, les études pointent du doigt l'absentéisme comme l'un des comportements le plus répandu dans les secteurs publics, parapublics et privés. Ce phénomène a connu un accroissement mondial infernal après les différentes vagues de confinements dû au Covid-19. Ceci pousse les institutions publiques comme privées à chercher voix et moyens en vue de le stabiliser. L'absentéisme en effet, est un terme qui est utilisé pour décrire les absences évitables, habituelles ou imprévues c'est-à-dire non prévu par le droit du travail ou le règlement de l'organisation. Ces absences constituent une source de baisse de production, d'irritation et du stress pour les employeurs ainsi que des collègues de travail. Elles touchent ainsi toutes les entreprises, qu'elles soient publiques, parapubliques ou privées, qu'elles soient grandes,

moyennes ou petites. Cependant, sa gestion, ses causes, ses manifestations et son impact varient selon les pays, les types d'entreprises et les types de travail.

En France, déjà en avril 1980, un congrès sur l'absentéisme est organisé en vue de saisir à temps les causes du phénomène. D'après les statistiques du 11<sup>ème</sup> baromètre (2019) sur l'absentéisme au travail et l'engagement réalisé par la société Ayming, les absences au travail ont significativement augmenté en France.

En outre, au sujet d'absentéisme, une étude menée en 2019 par l'Observatoire de l'Emploi Public auprès de 1800 agents de la fonction publique Territoriale en France a révélé que le taux d'absentéisme moyen était de 8,5%, avec une durée moyenne d'absence de 33 jours par an. Une autre étude menée en 2020 par le Cabinet de Conseil AON auprès de 70 entreprises publiques en France a révélé que l'absentéisme moyen était de 10,6 jours par an et par le salarié, soit une augmentation de 5% par rapport à l'année précédente. Une autre étude menée en 2020 par le Cabinet de Conseil en Ressources Humaines Mercer auprès de 40 entreprises parapubliques en France a révélé que le taux d'absentéisme moyen était de 4,5%, soit 17 jours d'absentéisme par an (Mercer, 2020). Une autre enquête menée en 2019 par le Cabinet de Conseil EY auprès de 30 entreprises parapubliques en Belgique a révélé que le taux d'absentéisme moyen était de 5,2 %, soit environ 19 jours d'absences par an (EY, 2019).

Le phénomène de l'absentéisme n'a pas épargné les grandes puissances économiques mondiales. Ainsi, aux Etats Unis d'Amérique par exemple, près de 550 millions de dollars ont été perdus au cours de l'année 2016 pour cause d'absentéisme dont le coût estimé à 602 dollars par salarié et par jour de travail (CRHA, 2017). Une autre étude menée aux USA en 2020 par the Society for Human Resource Management (SHRM) sur l'absentéisme dans les entreprises publiques a révélé que le taux d'absentéisme moyen était de 2,9%, soit environ 12,4 jours par an (SHRM, 2020). Et l'année après, une enquête menée par International Public Management Association for Human Ressources (IPMA-HR) auprès de 270 organisations publiques aux Etats-Unis a révélé que le taux d'absentéisme moyen était de 4,7% par an.

Le continent africain n'est pas à l'abris de la recrudescence du phénomène d'absentéisme au travail. C'est le cas par exemple de l'Egypte dont une étude a montré que le taux d'absentéisme dans le secteur public est de 20%, soit environ 48 jours d'absences par an (International Journal of Human Resource studies, 2020). Au Maroc, une enquête menée en 2018 a révélé que le taux d'absentéisme dans le secteur public était de 5,9%, soit environ 14 jours d'absences par an (Université Internationale de Rabat, 2018). Au Nigéria également, une

étude menée en 2017 a montré que le taux d'absentéisme dans le secteur public était de 43%, soit environ 104 jours d'absences par an (Journal of Public Administration and Policy Research, 2017). Une enquête menée en 2019 au Sénégal a révélé que le taux d'absentéisme dans la fonction publique était de 9,1%, soit environ 22 jours d'absences par an.

Par ailleurs, le niveau d'absentéisme au travail module selon les types d'entreprises. Ainsi, une enquête menée en 2021 par le Cabinet de Conseil en Ressources humaines AON auprès de 1000 entreprises privées en France a révélé que le taux d'absentéisme moyen était de 4,5%, soit environ 17 jours d'absences par an (AON, 2021). Et une autre étude menée en 2020 par la Société de Gestion des Risques d'Assurance Zurich auprès de 250 entreprises privées Européennes a révélé que le taux d'absentéisme moyen était de 4,6%, soit environ 11 jours d'Absences par An (Zurich, 2020).

Une enquête menée en 2019 par la Société de Services en Ressources Humaines ADP auprès de 19 000 entreprises privées dans 19 pays a révélé que le taux d'absentéisme était de 6,9%, soit environ 14 jours d'absences par An (ADP, 2019).

En outre, les chercheurs se sont intéressés également aux problématiques d'absentéismes dans les entreprises privées en Afrique. Ainsi, une étude menée en 2017 par la Banque Africaine de Développement (BAD) a révélé que le taux d'absentéisme dans le secteur privé en Afrique était de 18%, soit environ 50 jours d'absences par an (BAD, 2017). Les recherches ont prouvé aussi que les problèmes de santé, notamment les maladies infectieuses et les maladies chroniques, les grèves, les problèmes de transport commun avec les embouteillages, etc. sont des causes courantes d'absentéisme dans les entreprises privées en Afrique. Selon une étude menée en 2019 par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) en Côte d'Ivoire, les maladies infectieuses représentent 14% des absences dans les entreprises privées (OMS, 2019). Et selon une enquête menée en 2018 par le Cabinet de Conseil PWC en Afrique du Sud, les problèmes de transport public et les embouteillages entraînent plus d'absentéisme dans les secteurs privés.

Par ailleurs, des études sur l'absentéisme au travail en Afrique ont montré que certaines pratiques managériales de la plupart des pays africains contribuent à l'augmentation de l'absentéisme en milieu professionnel. Au Cameroun par exemple, les recherches pointent du doigt l'ethnicité et la justice organisationnelle (Barine, 2020) d'une part et les effets des Pratiques Managériales d'Habilitation (Chris, 2021) d'autre part. L'évaluation du coût financier de l'absentéisme par le Ministère des Finances du Cameroun est estimée en 2012 à un coût

mensuel d'absentéisme public à environ 5,4 milliards de francs, soit environ 6% de la masse salariale.

Au Bénin par exemple, certains travailleurs de l'administration publique usent des techniques ou manœuvres telles que l'acte de présence sur le lieu de travail avant de partir s'occuper ailleurs. L'étude de Kante (2018) montre que ces travailleurs s'absentent par la suite laissant sur le poste de travail un objet personnel (veste, sac...), témoignant sa présence préalable avec une note « Revient Bientôt » afin de s'absenter toute la journée pour s'adonner la plupart du temps à des occupations personnelles. D'après l'auteur, cette pratique est rependue dans la fonction publique en Afrique de l'Ouest. Ainsi, afin de lutter contre l'absentéisme, les pouvoirs publics ont donné la latitude aux usagers de porter absent les travailleurs en situation d'absence au poste. L'étude a révélé que 53,6% d'usagers ont signalé absent un fonctionnaire au poste de travail au Burkina Faso ; 47,6% au Sénégal ; 46,1% au Togo, 43,4% au Mali, 41,6% au Bénin, contre 38,0% au Niger et 35,3% en Côte d'Ivoire (Kante, 2018).

Le phénomène n'a pas loupé le Tchad. Mais, en l'absence de données récentes et fiables sur le taux exact d'absentéisme au travail, il est difficile de donner une réponse précise. Cependant, selon certaines sources, (Banque Mondiale, 2023) l'absentéisme au travail est un réel problème pour les entreprises publiques et privées au Tchad, notamment dans le secteur public où il est souvent associé à la corruption et à la mauvaise gestion des ressources humaines. Ainsi, en date du 15 janvier 2021 au Tchad, le Ministre des Finances et du Budget a estimé un coût économique dû à l'absentéisme à 17 milliards de FCFA par an. Des études (Banque Mondiale, 2023) ont également montré que les travailleurs Tchadiens sont souvent confrontés à des conditions de travail difficiles, telles que des salaires bas, des heures supplémentaires non payées, des environnements de travail dangereux et des conflits armés etc. ce qui peut contribuer à l'absentéisme. Cette même source révèle que, l'absentéisme des enseignants dans les écoles primaires du Tchad atteint un taux moyen de 29,4% soit 1 enseignant sur 4, ne trouvant pas dans l'enceinte de l'école et plus de 1 enseignant sur 3 (35,5%) ne se trouvant pas dans la salle de classe au moment d'une visite inopinée. Et en milieu rural, 2 enseignants sur 5 sont absents de la salle de classe aux heures de cours (BM, 2023).

En outre, il faut noter aussi que les effets de l'absentéisme sont plus prononcés lorsque les tâches des employés sont interdépendantes. C'est ce qui crée plus de tension interne entre les employés. Par conséquent, il perturbe le calendrier de travail et la production. Mais, bien que l'absentéisme soit généralement considéré comme un problème, il n'est pas facile à

quantifier. Car la ligne de démarcation entre les absences évitables et inévitables est difficile à tracer, et l'absentéisme est souvent déguisé en absence légitime (Thévenet, 1982, in Chris, 2021).

Mais, si aujourd'hui les employeurs souhaitent que l'absentéisme soit réduit à sa nature de phénomène volontaire, de comportement subjectif, la plupart des auteurs pensent qu'il est le symptôme révélateur de certaines pathologies d'entreprise (Bernais, 1991 ; in Ndao, 2015). Puisque, le taux d'absentéisme est ainsi retenu comme l'un des indicateurs de stress dans l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail signé le 2 juillet 2008 par les partenaires sociaux. De même, le rapport Nasse-Légéron (2008) retient l'absentéisme comme l'un des indicateurs de risque psychosocial. Ainsi, il est aussi essentiel de faire de l'absentéisme un objet commun de préoccupation entre les acteurs.

En outre, plusieurs modèles théoriques en Psychologie du Travail et des Organisations ont tenté d'expliquer les mécanismes et les processus psychologiques qui conduisent les individus à s'absenter au travail. Ainsi, parmi ces modèles théoriques, nous porterons notre attention sur ceux qui s'inscrivent dans la problématique de Management des Ressources Humaines. Nous présenterons d'une part les différentes approches théoriques et d'autres part le lien avec l'absentéisme des salariés en insistant sur leurs spécificités et leurs limites pour parvenir au montage du modèle que nous trouverons et jugerons adéquats à cette problématique qui est liée à l'économie industrielle et à la santé mentale, physique et psychosociale des salariés.

Ainsi, en nous intéressant au problème de l'absentéisme au travail qui est un comportement humain développé en milieu professionnel, nous ne nous trompons pas dans notre domaine de psychologie en général et de psychologie du Travail et des Organisations en particulier. Car, l'étude du comportement et de la conduite, s'il faut encore le rappeler, est au cœur de la psychologie. C'est ce qui faisait dire Köhler que le comportement, c'est-à-dire la réaction de systèmes vivants aux facteurs du milieu, est le seul domaine qui puisse être étudié par la psychologie scientifique (Noumbissie, 2016, p. 18).

Toutefois, le phénomène semble suffisamment important et universel au point qu'aux Etats-Unis de gros moyens soient mobilisés en vue de le maîtriser. Et en Russie, des mesures rigoureuses furent prises par les autorités pour tenter de l'endiguer depuis le milieu des années 1983.

## 1.2 Formulation du problème

La perception du travail a évolué avec la dynamique sociétale. En effet, le travail est une activité consistant à produire un bien ou un service. Il nécessite un effort orienté vers un but et s'exerce parfois dans le cadre de contraintes. Son sens varie considérablement selon les sociétés. Ainsi, la Grèce antique ne dispose pas de mot pour le désigner. Elle le méprise parce qu'il relève de la nécessité et le confie aux esclaves. Par contre, elle valorise les activités relevant d'une sphère de liberté (philosophie, politique, science) qui appellent la mise en œuvre de la raison. Cette même logique de dévalorisation du travail prévaudra également dans l'Empire romain. Ce n'est qu'au Moyen Âge que l'on assiste à une revalorisation progressive des activités commerciales, agricoles et artisanales. Le Christianisme joue un rôle important à ce niveau en associant le travail à des nouvelles valeurs morales (il permet la charité ; il demande des efforts et assiduité qui ont une valeur rédemptrice). Le protestantisme avec Luther affirme avec force la nécessité morale du travail qui deviendra un devoir. Travailler fini même par constituer une obligation inscrite dans le droit tandis que la mendicité et l'oisiveté, sources de troubles, sont réprimées. Adam Smith (1776), avec son ouvrage « *la richesse des nations* » a placé le développement des richesses au centre des projets de la société et le travail humain comme son moteur essentiel. Ainsi, le travail devient un facteur de création de valeur et passe au premier plan de l'économie politique (Louche, 2015, p. 24).

La représentation du travail sera profondément transformée au XIX siècle qui fera du travail « l'essence de l'homme ». Cette idée était présente chez Karl Marx pour qui l'homme s'affirme en façonnant la nature par le travail. Le travail devient également constitutif du lien social et source d'épanouissement personnel (Louche, 2015, p. 25). A ce titre, il fait l'objet d'une glorification (Méda, 1995). Cette vue du travail inspire les recherches classiques sur le chômage. Ainsi Jahoda (1982) considère que le travail remplit des fonctions latentes importantes : l'organisation de la temporalité des individus, la socialisation des individus, la transformation de la nature et la production des biens et services, etc. Ainsi, pour cet auteur, le travail définit le statut social de l'individu et contribue à la définition de son identité. Dans cette logique, la perte de l'emploi s'accompagne des conséquences négatives sur le bien-être psychosocial, sanitaire et économique des individus.

Au sujet de la perception moderne du travail, Gaston de Levis disait : « Travail, noble soutien de l'indépendance, seul bien que l'injustice des hommes ne saurait nous ravir, tu nous délivre du malheur, de l'oisiveté, et tu nous fais goûter les douceurs du repos »

(<http://www.qapa.fr>, 24-06-23 à 11h 23mn). Or, l'antiquité grecque lie le travail à la servitude et les religions élaborées (Christianisme, Judaïsme et Islam) le relient au châtement divin. La perception moderne et surtout africaine du travail se démarquent de plus en plus de ces approches classiques. Le travail permet à l'Homme de s'épanouir, de remplir les exigences sociales, politiques, économiques. Il humanise l'Homme et lui permet de se réaliser. Le travail participe donc au bien-être physique et psychosocial de l'homme. Il apparaît dès lors comme la mesure de la santé intégrale de l'être humain. A ce propos, les études ont révélé que les chômeurs ont le poids moral du manque de travail et souffrent psychologiquement (Dejour, 2000).

En Afrique par exemple, le travail rend responsable et inspire de confiance aux parents de donner facilement leur fille en mariage aux braves jeunes hommes et vice versa. Ainsi, le travail se perçoit comme source de sécurité et de protection des personnes. De ce fait, pour avoir de la valeur aux yeux de la société, il faut travailler. Le travail devient donc, on peut le dire, la mesure de la responsabilité sociale et de la dignité humaine d'une part et la bénédiction pour les chômeurs d'autre part. C'est pourquoi, la valorisation du travail et son importance pour l'homme moderne trouvent leurs sources dans l'accomplissement de ses besoins fondamentaux. C'est ce que Voltaire (1759) le résume dans sa formule : « le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin ». Autrement dit, le manque du travail accroît les comportements antisociaux et le mal-être chez les chômeurs. Par ailleurs, si la valeur du travail est évidente aux yeux de tous, la psychodynamique et la psychopathologie du travail nous rappellent que, le travail implique la souffrance et le plaisir (Dejours, 2000). Et la montée des attitudes déviantes vis-à-vis du travail, suscitent en nous des interrogations sur la valeur du travail.

Par ailleurs, ce survole de l'évolution du travail, nous permet de mettre au clair l'importance du travail. Alors, vue la centralité du travail dans la vie humaine, l'on s'entendait que l'homme soit assidu et totalement dévoué au travail. Puisque le travail est source d'épanouissement humain, logiquement, tout travailleur est supposé développer des comportements de motivation, d'engagement au travail sinon des comportements de citoyennetés organisationnelles. Or, à partir des années 1980, on parlera d'une crise des motivations (Leboyer, 1984), d'une chute de la valeur du travail, d'une émergence des comportements contre-productifs et d'incivisme en milieu professionnel, des conduites déviantes (ou évitantes) du travail à l'instars de l'absentéisme etc. De nombreuses études confirment un affaiblissement global de la centralité du travail (Gorz, 1998). Cette centralité

est appréciée par deux types de question : la centralité relative du travail (comparaison entre l'importance attribuée au travail par rapport à l'importance attribuée aux autres domaines de vie) (Louche, 2015, p. 26). Ainsi, la dévaluation du travail, l'accroissement des comportements contre-productifs et des conduites évitantes au travail, la question de la motivation, d'engagement au travail etc. font surgir des questionnements. Et l'on est tenté de se demander est-ce que c'est un sentiment humain de retour à l'antiquité ? ou qu'est-ce qui peut expliquer ces différentes attitudes ?

Au Tchad, nombreux sont des diplômés sans emplois ou des chômeurs qui attachent une haute importance à l'assiduité et à l'implication pendant leurs recherches d'emplois. Mais, pour la plupart, une fois obtenue le boulot ou l'intégration dans la fonction publique, ils manifestent des conduites aversives vis-à-vis du travail. Le phénomène d'absentéisme en est une belle illustration. Ce comportement est un symptôme d'une certaine désharmonie corporelle, mentale, psychologique, sociale et interpersonnelle en milieu professionnel. Autrement dit, la conduite absentéiste dans le milieu professionnel, est un symptôme manifeste du manque de satisfaction et de motivation au travail. D'autant plus que les recherches ont prouvé ces liens négatifs entre l'absentéisme-motivation-satisfaction au travail. Certains travaux en Psychologie du Travail et des Organisations ont révélé que, tout contrat juridique du travail, implique le contrat psychologique (Castro, 2004, p.54). D'après cet auteur, les conduites des employés en Organisation reposent sur le contrat psychologique qui est une attente mutuelle qui lie l'employeur à l'employé sans oublier les composantes du travail elles-mêmes. Ce même auteur démontre que, l'émergence des comportements antisociaux en Organisation est un signe de rupture du contrat psychologique. Alors, pour comprendre cette conduite aversive en organisation, plusieurs modèles et approches théoriques en psychologie du Travail et des Organisations ont émergé.

### **1.3. Insertion théorique du sujet**

Vu la complexité du travail moderne et du comportement humain en milieu organisationnel, une approche interdisciplinaire du travail est plus sollicitée. Mais, par rapport à certaines investigations qui sont déployées dans d'autres disciplines pour analyser l'absentéisme au travail, loin de les dévaloriser, certains auteurs pensent qu'il y a quelques visions trop simplistes et qu'il faudrait voir dans ce rapport (Absentéisme-motivation-satisfaction) une étude psychologique multidimensionnelle de la manière dont l'emploi influe sur la vie d'un travailleur (Dictionnaire des concepts psychologiques, 2007). Puisque la

recrudescence du phénomène de l'absentéisme dans les entreprises publiques et privées est un grand challenge managérial qui demande des investigations profondes et l'implication de tout le corpus organisationnel.

Il faut noter que plusieurs modèles et approches théoriques en Psychologie du Travail et des Organisations tentent d'expliquer les causes et les processus psychologiques qui induisent l'absentéisme au travail. Cependant, notre présent travail n'a aucune prétention de recenser tous les modèles managériaux. Néanmoins, nous présenterons les différents postulats théoriques qui sont en rapport avec notre sujet d'une part et d'autre part, nous nous focaliserons sur ceux qui nous semble plus pertinents et adéquats pour notre étude en vue d'asseoir un modèle authentique et adapté à la spécificité de la présente recherche.

### **1.3.1 Les théories managériales classiques**

La quête du management rationnel était déjà au centre des débats depuis les différentes révolutions industrielles. Cette quête du management rationnel a fait émerger plusieurs courants de pensées managériales. Les porteurs de ces courants ont mobilisé sagement des ressources théoriques et pratiques en management pour faire face à la concurrence et au défi de production sur le marché. Pour ces auteurs, la rationalisation de la gestion ou de l'administration en entreprise est source de sa performance. Ainsi, l'Américain Taylor, le Français Fayol et l'Allemand Weber, sont considérés comme des principaux précurseurs de la théorie des organisations. Autrement dit, ils sont des pères fondateurs de l'école classique de management des entreprises. Ces derniers, à travers leurs éminents travaux, ont contribué significativement à l'essor des grandes réussites des entreprises américaines, françaises et allemandes. Leurs stratégies managériales ont traversé les frontières et ont été largement mises en pratique dans les entreprises au-delà de leur pays respectif. Ainsi, Fayol a jeté la fondation de la gestion administrative et s'est intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise. Taylor par contre s'est plus penché sur l'organisation scientifique du travail et la production en chaîne. Il prône la gestion rationnelle ou scientifique du travail dénommée : « Taylorisme ». Et l'allemand Weber quant à lui, promeut l'organisation bureaucratique des entreprises, qui selon lui garantit l'efficacité de celles-ci.

#### **1.3.1.1 Managements Mécanistes**

- L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL (OST)

Taylor (1957) est le premier auteur que l'on peut inscrire dans cette orientation mécaniste, avec l'Organisation Scientifique du Travail (OST) (Louche, 2015, p.32). Il part de l'idée selon laquelle il existe une convergence d'intérêt entre la direction et les salariés d'une entreprise. Pour lui, la prospérité de l'employeur ne peut exister que si elle s'accompagne de celle du salarié. Dans ces conditions, Taylor se donne pour objectif de réduire la flânerie systématique, les conduites d'incivismes organisationnel, l'oisiveté, les absences etc. qu'il observe et qui impactent négativement la performance des entreprises. Taylor indique qu'il existe plusieurs causes à la flânerie systématique : la crainte qu'un haut niveau de production amène du chômage, la méconnaissance par les responsables du temps nécessaire pour exécuter une tâche et la mauvaise organisation du travail. Ainsi, Taylor se donne pour objectif de remplacer les anciennes méthodes approximatives par des méthodes définies par la science. En complément, l'OST préconise la sélection scientifique des ouvriers ainsi que la mise en place d'opérations de formation afin d'obtenir l'intégration des nouvelles procédures de travail pour réduire les conduites contre-productives en entreprise. Enfin, pour motiver les salariés, Taylor utilise le salaire. Il réalise des expérimentations qui lui permettent de conclure qu'une prime de 35% est nécessaire pour que la nouvelle méthode standardisée soit acceptée. On retiendra que Taylor est le premier à s'être préoccupé, après quelques tentatives très limitées (Muller et Silberer, 1968), de l'analyse scientifique du comportement de l'homme au travail. Il programme les gestes des salariés et enlève aux exécutants toute intervention dans la conception du travail qui sera confiée à des agents de méthodes (Louche, 2015, p. 33). Cependant, il est reproché au taylorisme, l'instrumentalisation du salarié. Car, il ne s'intéresse qu'aux individus en se focalisant sur les gestes accomplis, en négligeant les processus cognitifs, les dimensions collectives de l'activité. Il ne retient que la motivation financière.

### **1.3.1.2 Le management Administratif**

Le Français Henri Fayol (1916) a exposé sa théorie de gestion administrative appelée aussi Théorie Classique de l'Administration, dans son œuvre principale : « *Administration Industrielle et générale* ». Dans cet ouvrage, Fayol (1916) identifie cinq fonctions principales de gestion : la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Selon lui, ces fonctions sont essentielles pour assurer une gestion efficace et efficiente d'une entreprise. En effet, pour l'auteur, la planification consiste à définir les objectifs et élaborer des plans d'actions pour les atteindre. L'organisation implique la création d'une structure organisationnelle appropriée, avec des tâches et des responsabilités clairement définies. Quant au commandement, il consiste à diriger et à motiver les employés pour qu'ils atteignent les

objectifs fixés. Et la coordination vise donc à harmoniser les activités des différents départements ou équipes au sein de l'entreprise. Enfin, le contrôle, permet de vérifier si les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés et de prendre des mesures correctives si nécessaires. Selon cette approche, les conduites contre-productives sont fonction de mauvaise administration hiérarchique. Fayol a accompagné ces principales fonctions administratives avec quelques (14) principes de gestion. Parmi ces principes, figurent, la division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de commandement, l'équité, etc. Ainsi, son approche met l'accent sur les principes et les fonctions de management pour assurer une organisation efficace. Ses idées ont enrichi et influencé les gestionnaires et les chercheurs dans le domaine de gestion. Mais si l'on lui reproche de prendre les employés comme des automates qui n'ont pour obligation l'exécution sans compromis des ordres de la hiérarchie. Cependant, on reproche à Fayol d'écarter les salariés dans les prises des décisions et de les considérer comme des instruments d'exécution des ordres de la direction.

### **1.3.1.3 Le Management Bureaucratique**

La théorie de l'Organisation Bureaucratique est une théorie managériale développée par le sociologue allemand Max Weber (1922) dans son chef d'œuvre « *Economie et société* ». Elle vise à décrire le fonctionnement des organisations bureaucratiques, en mettant l'accent sur la rationalité, la hiérarchie et les règles formelles. Alors selon lui, une organisation qui a une assise solide des normes et dont les subalternes obéissent aux orientations de la direction, cela fait disparaître les conduites contre-productives et les absences. Ainsi, pour Weber, une organisation bureaucratique est caractérisée par : la division du travail dont les tâches sont réparties entre les membres de l'organisation en fonction de leurs compétences et de leurs responsabilités spécifiques. La hiérarchie, est la structuration pyramidale de l'autorité dont le niveau supérieur supervise et contrôle les niveaux inférieurs pour l'exécution des ordres. Les règles et procédures formelles, sont les décisions prises en fonction des règles claires et préétablies. Elles ne sont pas basées sur les préférences personnelles ou des relations informelles. Weber inscrit l'impersonnalité dans son approche. Elle concerne les relations entre les membres de l'organisation qui sont basées sur des critères objectifs plutôt que sur des considérations personnelles ou émotionnelles. En fin, il souligne l'évolution des carrières basée sur les compétences comme le prototype de motivation. Max, considère que cette forme d'organisation est efficace. Car, elle permet une coordination efficace du travail, une prise de décision rationnelle et une prévisibilité dans le fonctionnement de l'organisation. Il faut noter que sa théorie reste une contribution majeure à la compréhension du fonctionnement des

organisations modernes. Cependant, il souligne lui-même la limite de ce type de management tel que la rigidité et le risque d'une bureaucratie excessive ou oppressive.

### **1.3.2 Les Théories Managériales Modernes**

#### **➤ Le courant des relations humaines**

Il s'agit d'une approche des organisations qui s'est développée à partir de 1927, dans le cadre d'une étude de terrain (réalisée à Hawthorne dans une entreprise de fabrication de téléphones). L'équipe de recherche dirigée par E. Mayo avait pour objectif de déterminer si le comportement de production de salariés est affecté par des variables de l'environnement physique ou par les horaires de travail. Elle se positionnait donc dans une orientation très mécaniste inspirée par le taylorisme. Au départ, une équipe de six salariées chargées de monter des relais téléphoniques a été observée. Les chercheurs ont modifié successivement plusieurs variables : nombre et durée des pauses, durée du travail. Il apparait très vite que l'augmentation continue de la production que l'on observait ne s'expliquait pas par les variables manipulées par l'équipe de recherche. L'observation des salariées conduisit à une autre explication. On constate en effet un changement dans le climat du groupe : les salariées se soutenaient, conversaient davantage entre elles, se voyaient à l'extérieur de l'usine, avaient une image très positive de l'entreprise. Un nouveau climat psychologique s'était instauré dans le cadre de l'expérience notamment grâce au sentiment de liberté ressenti du fait du remplacement du responsable hiérarchique par un simple observateur. Cette investigation montre l'importance des relations hiérarchiques et des besoins psychologiques des salariés. Des travaux complémentaires ont permis de démontrer l'influence des groupes sur les salariés. Il existe dans les groupes une norme de production et des pressions s'exercent sur ceux qui seraient tentés de ne pas la respecter. Ces travaux célèbres ont cependant, suscité des critiques (la validité scientifique des études reste discutable ; le conflit est considéré comme pathologique) (Louche, 2015, p. 35). Mais ils ont toutefois inspiré tout un corps de recherches centrées sur l'identification des besoins psychologiques à la base de la motivation au travail. Ils ont conduit à différentes applications dans lesquelles ces besoins sont satisfaits soit en restructurant le travail, soit en formant les responsables hiérarchiques à la mise en œuvre d'attitudes positives.

#### **➤ Théorie X et Y**

En suivant ses pairs dans le management des entreprises et le comportement des salariés, Mac Grégor (1960) souligne pour sa part que tout acte de direction se repose sur une conception

de l'homme. Selon lui, l'OST et les théories organisationnelles classiques s'appuient sur la théorie X constituée des propositions suivantes :

- l'homme rejette le travail et s'efforce de l'éviter ;
- Il doit être contraint, dirigé et menacé ;
- Il refuse les responsabilités.

Ainsi, en s'appuyant sur les travaux de Maslow concernant les besoins fondamentaux, Mac Grégor (1960) avance d'autres propositions constitutives d'une théorie Y dont la teneur est la suivante :

- L'effort au travail est naturel et constitue une source de satisfaction ;
- Le contrôle externe n'est pas le seul moyen de motivation. Les besoins psychologiques peuvent constituer des éléments poussant à l'action ;
- Le salarié peut rechercher des responsabilités. De nombreux auteurs reprennent ces vues dans le prolongement du courant des relations humaines (Louche, 2015, p.34).

En effet, l'émergence du courant dit des relations humaines tient du fait que le courant des relations humaines découvre des phénomènes de résistance (freinage). Ce courant considère que certains comportements des salariés sont des phénomènes pathologiques. C'est pourquoi, une attitude favorable de la hiérarchie suffit pour dépasser la difficulté. Cela signifie que le comportement du salarié est mécaniquement déterminé par les choix d'attitude des responsables (Louche, 2015, p.35). Par ailleurs, les attentes des salariés et leurs réactions (comme les grèves, les sentiments de primes et d'autres avantages. . .) remettent en cause ces approches de relations humaines.

## **1.4 Les Approches Managériales Pragmatiques**

D'abord, disons que la problématique managériale est souvent convoquée face aux succès ou à l'échec des entreprises. Ainsi, certains praticiens et chercheurs ont tenté de proposer un certain nombre de théorie pour expliquer le succès et l'échec dans les entreprises. C'est le cas de la théorie de contingence de Lawrence et Lorsch qui soutient que les pratiques de gestion doivent être adaptées en fonction des circonstances et des facteurs environnementaux (Lawrence et Lorsch, 1967). Et Allant dans le sens pratique, Peter Drucker avec sa théorie du management par objectif met l'accent sur la fixation d'objectifs clairs et mesurables pour les employés, ainsi que sur leur participation à l'établissement de ces objectifs (Drucker, 1954). La

théorie de leadership transformationnel de James Mac Gregor Burn insiste sur le rôle du leader dans la transformation des valeurs, des attitudes et des comportements des employés pour atteindre un niveau supérieur de performance organisationnelle (Burn, 1978).

### **1.4.1 Absentéisme et Management en entreprise**

En effet, l'absentéisme est un problème qui renseigne sur la santé générale des entreprises, donc sur le style managérial. Ainsi, les théories de l'absentéisme sont des théories qui cherchent à expliquer les raisons pour lesquels les employés peuvent être absents du travail de manière récurrente ou excessive. Ainsi, le retrait du travail peut être le symptôme d'une carence managériale entraînant à la rupture du contrat psychologique.

A cet effet, plusieurs théoriciens à l'instars de Herzberg (1968) qui a mis en exergue les facteurs d'hygiène et de motivation en lien avec l'absentéisme, et Maslow (1943) qui a mis en valeur le lien entre la satisfaction des besoins avec la motivation. D'autres recherches également ont mis en exergue la satisfaction, le stress, la justice organisationnelle, la condition du travail, la reconnaissance, la rémunération, les pratiques managériales etc. pour expliquer le comportement d'absentéisme au travail dans les entreprises publiques ou privées. En Afrique, les chercheurs se sont intéressés aussi du phénomène de l'absentéisme en interrogeant les systèmes managériaux dont on pointe du doigt, l'ethnicité et la justice organisationnelle (Barine, 2020), les pratiques managériales d'habilitation (Chris, 2021). D'autres études mettent en exergues les problèmes de santé, plus particulièrement le cas des IST et des maladies chroniques (OMS, 2019) qui entraînent plus à l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées en Afriques. A cela s'ajoute également le problème du retard dans le transport commun (PWC, 2018), les embouteillages, et les récurrentes grèves dans les secteurs publics (CERAP, 2018). Mais de toutes ces études faites sur l'absentéisme au travail dans le contexte africain, le cas d'analyse comparative de management de l'absentéisme au travail dans les entreprises publiques et privées n'est pas étudié ou du moins n'est pas approfondi de manière spécifique.

### **1.4.2 Les modèles explicatifs et les approches de l'absentéisme : Individuels, psychosociaux et économiques**

Le phénomène de l'absentéisme au travail a, par ailleurs, fait émerger plusieurs modèles ou approches explicatifs. Il faut noter aussi que, les différentes approches expliquant cette problématique ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, en s'inscrivant dans une pensée

interdisciplinaire, plusieurs auteurs ont expliqué l'absentéisme au travail par des approches individuelles, psychosociales et économiques, qui selon eux, peuvent se combiner pour justifier le comportement d'absentéisme au travail. Dans les différents ouvrages que nous avons consultés concernant les approches, l'approche individuelle sous-tend que les individus sont conditionnés par les caractéristiques personnelles (par exemple, le trait de la personnalité ou les valeurs personnelles face au travail) qui déterminent leurs comportements en milieu professionnel. Mais ce qui est reproché à l'approche individuelle par les tenants de l'approche psychosociale est l'absence d'une explication du phénomène de l'absentéisme au travail mettant en relation les influences du groupe sur la décision de l'individu.

L'approche psychosociale reconnaît que la décision de s'absenter n'est pas uniquement influencée par des caractéristiques individuelles mais aussi par le contexte social du milieu de travail (Geurts, 1994, in Ndao, 2015). La décision de s'absenter repose premièrement sur le principe que le travailleur répond aux observations concernant le comportement des autres travailleurs et à ses propres sentiments de ce qui est équitable ou inéquitable suivant ses observations. Deuxièmement, la décision de s'absenter est effectuée en relation avec la culture d'absence véhiculée par le groupe. Cette culture est assujettie au niveau de confiance face à l'employeur et à la cohésion entre les membres du groupe. Par exemple, un individu qui œuvre dans un groupe de travail où l'on ne tolère pas l'absence peut, malgré les divers stimuli de son environnement interne ou externe, décider de ne pas s'absenter afin de ne pas déplaire au groupe. Enfin, l'absence s'inscrit dans un processus d'échange entre les employés et leurs employeurs. Cependant, un groupe de travailleurs qui malgré les politiques officielles de l'organisation, crée ses propres normes d'absence suivant le contexte de travail. Car les différents contextes de travail différents impliquent donc différents comportements d'absences tant entre les organisations et entre les unités d'une même organisation. Ainsi, la contribution de l'approche psychosociale est la reconnaissance du contexte social comme effet sur le phénomène de l'absentéisme. Mais, elle ne rend pas compte de l'impact de la motivation extrinsèque et intrinsèque sur la décision des individus.

Par ailleurs, l'approche économique pour sa part, s'appuie sur l'explication selon laquelle, l'absentéisme est influencé par divers stimuli économiques qui met l'employé dans une situation de dissonance cognitive. Primo, l'employeur et l'employé estiment les bénéfices marginaux et coûts marginaux des occasions qui se présentent devant eux. Les bénéfices et coûts associés à l'absence sont dictés par les lois du marché. Selon cette logique, l'individu ira vers l'emploi qui lui offre la meilleure option. Secundo, suivant la théorie de l'instrumentalité, selon Barnby

(2002), l'écart entre l'intérêt perçu et le travail déterminent l'attitude des travailleurs de faire le choix alternatif entre travailler ou s'absenter. Cette réponse comportementale est conditionnée par un jeu d'interactions et d'influences entre ses caractéristiques, ses besoins et ses attentes ainsi que par les éléments de son entourage (milieu de travail et vie familiale). En un mot, selon cette approche, le travailleur cherche l'emploi lui permettant d'optimiser la combinaison salaire/absence. Lorsqu'il perçoit qu'il n'y a pas un équilibre entre les deux options, il peut s'engager dans un comportement d'absence. La contribution de l'approche économique est qu'elle a donné un tonus à la motivation extrinsèque en suscitant l'intérêt de perception de justice organisationnelle chez les salariés sous l'angle de rétribution. Cependant, cette instrumentalisation motivationnelle a ses limites. Alors, notre présente étude met en exergue le problème de la recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

En effet, au Tchad le phénomène d'absentéisme se nomme à travers l'abandon de poste, le travailleur est malade, les retards au poste, les absences injustifiées ou absences avec des justifications non-valables et le présentéisme. A contrario, l'absentéisme semble être mieux géré dans les entreprises privées. Toutefois, la recrudescence de ce comportement déviant révèle une carence managériale que ça soit dans les entreprises publiques, parapubliques ou privées au Tchad. Car, nous avons observé le manque de qualité de présence dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad. Puisque, nous avons constaté que derrière la recrudescence du comportement d'absentéiste dans les secteurs publics et privés au Tchad, il se cache sérieusement un problème managérial. En effet, pendant notre stage dans nos échanges avec certains cadres, ils ont révélé que les promotions, sont réservées au « Mahamat » c'est-à-dire aux porteurs des noms musulmans. Certains nous confient que d'autres cadres ont dû renoncer à leur foi pour s'islamiser et avoir un mentor spirituel musulman en vue d'avoir des promotions et certains avantages. Une telle pratique a pour effet, de créer de frustration chez certains travailleurs. Alors pour rétablir une certaine équité, d'autres préfèrent s'absenter ou saboter le travail.

Il faut noter aussi que l'expression connue de la plupart des Tchadiens : « *gourouss da djiba hini, katekate da Antilé LAWKOURA* »<sup>1</sup> ou encore l'éternelle question qui vient après les nominations : « pourquoi c'est toujours Mahamat ? », exprime bien la frustration de certains employés compétents qui attendent des promotions ou l'évolution de carrière. Ce qui peut

---

<sup>1</sup> Cette expression en arabe tchadien se traduit littéralement par : « l'argent là, donne ici, le papier là, remet à LAWKOURA (le non-musulman) »

accroître l'absentéisme chez ces victimes. Il est également répandu sur le territoire tchadien que les non-musulmans en milieu administratifs sont plus performants que les musulmans. Le discours du ministre chargé des droits de l'homme renforce ce constat : « ...Des problèmes religieux entrent également en ligne de compte. Certains estiment par exemple que, l'on est plus performant lorsque l'on est chrétiens. . . » (Nation Unies, Droit de l'Homme, Présentation du rapport du Tchad, 21 août 2009, lu le 13 juin 2023 à 23h 45mn). Alors, le problème que pose cette recherche est celui de la recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

## **1.5 Problème de l'étude**

La formule préférentielle des enseignants de méthodologie de recherche était : « pas de recherche sans problème ». Autrement dit, quel qu'en soit le type de recherche, elle vise toujours à résoudre, à explorer, à clarifier un phénomène ou un fait. Il y a problème lorsqu'on ressent la nécessité de combler un écart conscient entre ce qu'on sait et ce qu'on devrait savoir. Ainsi, résoudre un problème, c'est trouver les moyens de combler l'écart ou apporter une explication cohérente permettant de répondre à la question. Autrement dit, il n'y a pas de recherche là où l'on ne pose pas de question. Einstein a pu dire que la science est bien moins dans la réponse que dans les questions que l'on se pose (N'Da, 2015, p. 51). Il est certes important de trouver, mais pour trouver, il faut avoir perçu et posé une question à laquelle la recherche doit répondre.

En outre, au Tchad, la réforme de la fonction publique adoptée par le gouvernement en 1998 et sa mise à jour en 2008 visait plusieurs objectifs dont les plus emblématiques sont l'efficacité de l'administration, la mise en place d'un système intégré de Gestion des Ressources Humaines, la rationalisation des effectifs, l'amélioration de la qualité des services publics, la valorisation des compétences et la motivation des cadres publics dans le but de résorber la pauvreté (FMI, Jeune Afrique, 27 mars 2019). Bien qu'elle soit inscrite au programme de réforme structurelle depuis le milieu des années 90, la réforme de la fonction publique et de l'armée n'ont guère progressé. Elle n'a pas non plus résolu le problème d'abandon de poste, du retard et d'absence au poste décrié par les usagers. C'est dans cette optique d'impliquer les fonctionnaires publics dans le travail que le gouvernement Tchadien a fait la mise à jour de sa politique des Ressources Humaines. Ainsi, l'adoption d'un nouveau cadre de gestion publique en 2014 (LOLF), la gestion informatisée du personnel de l'Etat avec le logiciel SAGASPE sont des dernières réformes en cours qui ont pour objectifs d'améliorer l'efficacité de

l'administration et des politiques publiques dans le sens de contrôler le phénomène d'absentéisme récurrent dans les services publics. Cependant, cette réforme voit en hausse la recrudescence du phénomène d'absentéisme et d'abandon de poste, de retard, des grèves. . . chez les cadres publics.

Le phénomène d'absentéisme et d'abandon de poste touchent tous les secteurs et plus particulièrement le secteur de l'éducation, de la santé publique et les administrations publiques. Ce phénomène est devenu challengeant pour tous les dirigeants de l'administration publique et privée. Parce qu'on enregistre des milliers de demandes de congé de deuil, de maladie etc. que ça soit dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad. A ces absences, il faut ajouter aussi les grèves, les retards, les départs anticipés du poste, les sorties intempestives, etc. Ce qui impacte la productivité des entreprises et leurs objectifs. En outre, les conséquences de l'absentéisme sont citées comme l'une des causes principales de la baisse de niveau en milieu scolaire et universitaire Tchadien. Car en 2014, sur 76.433 candidats ayant participé aux épreuves du Baccalauréat, seul 14.118 sont déclarés admis, soit un taux de réussite de 18,47%. Mais en 2015, en plus du taux de réussite qui est de 35,67 %, l'ONEC (Office National des Examens et Concours) mentionne que 12% des candidats n'ont pas atteint la moyenne de 5/20. En 2016, le taux de réussite au BAC était 20 % sur 77.142 candidats ayant composé les épreuves.

Par ailleurs, vue ces records de médiocrité enregistrés dans le secteur éducatif, le Ministère de l'Education en partenariat avec l'UNICEF et d'autres partenaires ont lancé une plate-forme mobile permettant le contrôle de l'assiduité des enseignants le 27 février 2019. Cette plate-forme est mise en place suite à la politique de « nettoyage » de la fonction publique mener par l'état contre des fonctionnaires absentéistes. Eu égard à ce phénomène galopant, le chef de l'état, par un décret présidentiel « par délégation », le premier ministre a signé le licenciement de la fonction publique de 510 enseignants. Ces enseignants révoqués de la fonction publique seraient coupables « d'abandon de poste ». Puisque le contenu du décret stipule que : « nous avons fait des contrôles, nous avons traité chaque enseignant au cas par cas, et nous avons constaté qu'ils avaient abandonné leur poste » (<http://www.jeuneafrique.com>, 24 juin).

Un autre fait rendu public le 24 mars 2017, par trois décrets numérotés respectivement 189, 190, 191, portant révocation des fonctionnaires et agents contractuels de l'état, 20 personnes sont révoquées de la fonction publique avec suppression des droits à la pension de

retraite au motif d'abandon de poste. En effet, dans un journal du Tchad infos, il a été notifié que le Ministère de la Santé a suspendu le salaire de 103 agents pour abandon de poste. Ces derniers ont refusé de regagner leurs lieux d'affectation pour se déployer dans les institutions privées. Le communiqué fait savoir que les agents absents de leurs postes sont identifiés dans 22 délégations sanitaires.

L'absentéisme dans les services publics expliquerait aussi la mauvaise performance des services publics. En 2014, le Tchad occupe la 43<sup>ème</sup> place sur 52 pays africains de l'indice Mo Ibrahim, correspondant à un score de 38,9 sur 100. Malgré le fait que cela corresponde à une amélioration de 3,7 points, le rang occupé par le Tchad traduit la faible performance de l'administration publique. Par ailleurs, les indicateurs de gouvernance tel que l'indice CPIA (Country Policy and Institutional Assessment) de la banque mondiale montre que le Tchad enregistre des performances en dessous de la moyenne des pays de l'ASS (Allocation de Solidarité Spécifique). Pour l'année 2013 par exemple, le score du Tchad était de 2,6 contre une moyenne de 3,4 pour l'ASS. Cet indice montre aussi que le management des institutions du secteur public est plus faible, contribuant à l'inefficience des politiques publiques.

En outre, l'éternel problème de grève des enseignants tous les ans est d'actualité et demeure un épineux problème entre l'état et les syndicats. Ce problème de grève des enseignants touche les établissements publics et privés. Elle rend bien compte de la baisse de niveau.

Un autre fait observé est la question de l'internet qui demeure jusqu'aujourd'hui le luxe au Tchad. Les fonctionnaires qui sont liés au système de virement bancaire doivent s'armer mentalement tous les mois contre le stress dû aux incidences de connexions internet, au manque d'agences bancaire. . . Ils doivent subir ces situations des jours pour entrer en possession de leurs salaires. A cela, il faut ajouter le cas des fonctionnaires qui se déploient dans l'arrière-pays. Ceux-ci, doivent déjà s'absenter du poste à partir du 20 du mois en parcourant des milliers de kilomètres pour rejoindre les centres urbains en vue de toucher leurs salaires. De telle situation, ne peut faire accroître le taux d'absentéisme dans les services publics.

Il convient de rappeler ici l'incursion de certaines pratiques managériales qui augmentent l'absentéisme dans les services publics tchadiens. Nous voulons rappeler la pratique tel que le reversement des combattants et des cadres des rebellions dans l'administration publique et l'armée à l'issue des accords de paix. Ceux-ci, pour beaucoup, ont contribué à l'incivisme, à l'augmentation de l'absentéisme et par conséquent à l'improductivité de l'administration publique.

Il faut ajouter que certaines pratiques religieuses font accroître également l'absentéisme dans les entreprises publiques et privées. Par exemple, pendant le mois de Ramadan, la plupart des fonctionnaires musulmans va de moins en moins au travail pour s'adonner aux exercices spirituels.

De plus, la grille salariale des agents publics ne couvre plus les charges sociales des fonctionnaires. De ce fait, les salaires ne répondent plus au coût du niveau de vie de plus en plus élevé, et ne permettent pas de supporter toutes les charges les plus basiques des agents. Le non logement attribué aux salariés du secteur public toute catégorie confondue ne permet pas aujourd'hui de s'offrir un logement décent. Du coup, ces derniers se voient dans l'obligation de se livrer à des activités parallèles comme les petits commerces, l'élevage, l'agriculture, les travaux extra en tant que vacataires dans des structures privées où ils consacrent plus de temps au détriment des services de l'Etat. D'aucuns désertent la fonction publique pour le secteur privé, tandis que d'autres quittent le pays pour explorer d'autres horizons.

Sur le plan organisationnel, les ressources humaines sont assez mal réparties. Pour un service de 10 personnes maximum, on y retrouve le double ou le triple même si les locaux ne peuvent contenir autant de personnels. Dans certains établissements des grandes métropoles par exemple, une pléthore du personnel est dans une situation de vacuité tandis qu'en périphérie, l'on dénombre un enseignant pour une centaine d'élèves et parfois deux voire une personne(s) notamment le directeur et un ou zéro enseignant seulement pour toute une école. A cela s'ajoute aussi le problème de nomination qui est politisée et pose le problème des compétences au postes clés de responsabilités. Alors, de telle situation anthropique de travail peut engendrer l'insatisfaction au travail chez les cadres publics et ne peut qu'entraîner à l'absentéisme et aux faibles productivités des administrations publiques.

Par ailleurs, quand on observe le niveau de performance et du taux d'absentéisme entre les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad. L'on réalise que les entreprises privées sont plus performantes et ont moins d'absentéismes que les entreprises publiques. Alors, quand on observe de très près le management de la fonction publique tchadienne, il semble présenter des failles considérables tant dans la Gestion des Ressources Humaines que dans la gestion des biens acquis par le travail. Ainsi, de telles observations vont dans le même sens que celles de Nyock et all. (2018) qui font noter que, les organisations de la plupart des pays africains traversent une crise de management qui a favorisé la vacuité apparente et la recrudescence des comportements contreproductifs. Ces comportements prennent des

proportions inquiétantes dans un environnement socioprofessionnel diffus, chaotique et dominé par une carence managériale qui semble avoir abandonné aux travailleurs le soin de penser leur travail et à la nature la responsabilité d'organiser leur coopération (Nyock, 2019). Pour eux, ces comportements semblent constituer des réponses inappropriées à une situation de travail qui transforme les travailleurs en hommes stipendiés, portés à vendre leurs services au plus offrant.

De par ces observations et constats, on se demande dans le cadre de cette étude si toutes ces carences managériales seraient des déterminants de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad ? Est-il donc possible de croire que les pratiques managériales implémentées dans la fonction publique et privée semblent constituer un terreau favorable au développement de l'insatisfaction et de frustration poussant ainsi les travailleurs à désertir leur poste de travail ? Ces observations nous ont conduits dans la présente étude à mener une étude comparative du management de l'absentéisme au travail dans les secteurs publics et privés au Tchad. L'idée étant que l'identification de management de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées permettrait de proposer des stratégies managériales efficaces et adaptées pouvant anticiper sur l'absentéisme au travail et réduire les effets du présentéisme sur la productivité des entreprises.

## **1.6 La question principale de l'étude**

Vu que les absences, qu'elles soient régulières ou irrégulières, elles sont des faits organisationnels réels qui sont inhérents à toute activité professionnelle. Elles sont renforcées d'un côté par le code du travail et que le plus souvent les absences irrégulières passent pour des absences régulières. Il pose dès lors le réel problème managérial sur les absences en entreprise. Alors, vu que les absences touchent directement à la performance des entreprises, nous nous sommes posés la question principale suivante : comment les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad gèrent-elles l'absentéisme ? Mais en plus de cette question principale, nous avons posé quelques questions spécifiques.

### **1.6.1 Les questions spécifiques (Q.S.)**

- ❖ **Q.S.1** : comment le management par autonomisation agit sur l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad ?
- ❖ **Q.S.2** : comment le management par contrôle agit sur l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad ?

- ❖ **Q.S.3** : comment le management par normalisation agit sur l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad ?
- ❖ **Q.S.4** : comment le management par anticipation agit sur l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées Tchad ?

En vue d'apporter quelques réponses à ces interrogations ci-dessus, nous avons formulés quelques hypothèses en guise de réponse anticipée à ces interrogations.

## **1.7 Hypothèse générale de l'étude**

En s'appuyant sur les travaux de D. McGregor (1960) sur la théorie X et Y, selon laquelle, les employés qui sont traités comme des adultes responsables et autonomes (théorie Y) ont tendance à être motivé (donc ils seront moins absents) que ceux qui sont traités comme des enfants qu'il faut continuellement les contrôler, diriger et surveiller (théorie X). Et alors, d'après les théories, les modèles et approches sus-évoqués précédemment, nous formulons l'**Hypothèse Générale (HG)** suivante : **La recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad est fonction de son style managérial.**

A la suite de cette Hypothèse Générale, nous avons formulé quatre hypothèses spécifiques.

### **2.3.1 Hypothèses Spécifiques (HS)**

#### **2.3.2 Ces hypothèses spécifiques découlent de nos questions spécifiques :**

- **HS1** : Le management par autonomisation augmente l'intention de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.
- **HS2** : le management par contrôle réduit le désir de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.
- **HS3** : le management par normalisation favorise la volonté de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.
- **HS4** : le management par anticipation encadre le souhait la détermination à l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

## **1.7 Objectifs de l'étude**

### **1.8.1 Objectif général**

L'objectif général poursuivi par cette étude est comprendre les différentes pratiques et stratégies de gestion de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad en vue de faire émerger une technique efficace au service de la performance des entreprises et du bien-être du personnel.

### **2.3.3 Objectifs Spécifiques (O.S)**

**O.S.1** : Examiner l'effet de management par autonomisation sur la volonté de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

**O.S.2** : Connaitre l'effet de management par contrôle sur le désir de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

**O.S.3** : Evaluer l'effet de management par normalisation sur la détermination à l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

**O.S.4** : Identifier les stratégies managériales d'anticipation sur l'absentéisme dans les organisations.

Mais aussi de manière particulière, nous voulons confronter les vécus de l'absentéismes dans les entreprises publiques, parapubliques et privées en vue de faire émerger une stratégie de gestion efficace pour réduire et gérer fluidement l'absentéisme dans les entreprises. La bonne gestion de l'absentéisme par les entreprises va minimiser ses impacts sur la performance des entreprises et le bien-être global des organisations et des travailleurs. Ainsi, à travers ce travail de recherche, nous voulons mettre en exergue également le problème de la dynamique fonctionnelle de la culture organisationnelle entre le registre des cultures organisationnelles dans les divers milieux socio-professionnels. Par conséquent, cette recherche mettra en interaction les politiques de Gestion des Ressources Humaines des entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

## **1.9 Intérêts et Pertinence de l'Etude**

De prime abord, la problématique de l'absentéisme touche à la performance des entreprises publiques comme privées, grandes comme petites et voire la question du bien-être au travail.

L'absentéisme impacte également la finance des entreprises avec un coût non négligeable. Ainsi, l'intérêt et la pertinence de notre étude va de la gestion des Ressources Humaines, de la psychologie du personnel, du développement des entreprises, du bien-être au travail et de la gestion rationnelle de l'économie publique, parapublique et privée. Et de façon structurelle, notre étude a des importances diverses :

- Tout d'abord, elle s'inscrit dans une étude comparative, qui nous permet de comparer les différentes pratiques et politiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques et privées. Cela permet de mettre en exergue les différences culturelles et contextuelles qui peuvent influencer la manière dont le travail est organisé et géré.
- De plus, les études comparatives permettent également de tester l'universalité des théories et modèles de la discipline. Par exemple, une théorie de l'absentéisme peut être testée dans les différents pays ou différentes entreprises pour voir si elle s'applique de manière similaire ou si elle doit être adaptée en fonction du contexte. Cela contribue à l'avancement de la discipline en identifiant les facteurs qui sont universels et ceux qui sont spécifiques à un contexte donné.

Ainsi, la pertinence de notre recherche a plusieurs apports sur le plan socio-économique, sanitaire, scientifique et politique.

Sur le plan sanitaire, notre travail s'inscrit dans la droite ligne de la psychologie du personnel. Il a donc une valeur curative non négligeable pour le bien-être mental, l'épanouissement et l'accompagnement des travailleurs. Puisqu'avec l'influence du système capitaliste dans les milieux professionnels modernes, la priorité est mise sur l'économie, la productivité et la performance des entreprises au détriment du bien-être des travailleurs. A cet effet, il nous semble juste et nécessaire de mettre un équilibre entre les ambitions économiques des entreprises et l'épanouissement intégral des travailleurs. Ce qui fait aussi la particularité et la richesse de notre recherche est qu'elle intègre et fait interagir différentes catégories d'entreprises. Ainsi, cette recherche touche à la réflexion qui jusqu'ici, n'a pas été minutieusement explorée en psychologie, encore moins en psychologie du Travail et des Organisations dans le contexte Africain. Elle pose également la problématique de l'absentéisme sous l'angle de comportement contre-productif en milieu professionnel africain.

L'absentéisme est devenu un enjeu important pour la DRH après les vagues de confinement survenues depuis 2019 avec la pandémie de covid-19. Cette étude permet de

comprendre aussi que ni le droit ou les normes politiques, ni le pouvoir économique motivationnel ne suffisent plus pour réduire/influencer le comportement des individus au poste. Ce qui signifie qu'on ne corrige pas toujours l'absentéisme avec les normes ou le pouvoir financier. Alors, il est important de le prendre à sa racine psychique qu'est l'intention de s'absenter. Puisque la psychologie du personnel étudie le comportement, l'attitude de l'homme en rapport avec le travail. Alors, cette recherche est belle et bien le domaine de prédilection de la Psychologie du Travail et des Organisations. Alors, avec l'identification des stratégies managériales de l'absentéisme au travail dans les différents types d'entreprise au Tchad, cette recherche va servir d'outil de gestion anticipée de l'absentéisme en milieu organisationnel à la DRH. Par conséquent, elle servira d'outil clé de gestion préventive de l'absentéisme en milieu professionnel.

Sur le plan social, cette étude conduite avec diligence va aider le pouvoir politique à prendre des décisions de grande importance en faveur des conditions de travail et de la motivation dans les secteurs publics. Ainsi, elle contribuera à l'amélioration de niveau de salaire, des relations interpersonnelles, à l'amélioration des conditions de vie au travail, à la valorisation des compétences, à la justice organisationnelle et au renforcement de l'économie nationale.

Enfin, dans le domaine scientifique, cette étude enrichi les vocabulaires explicatifs de l'absentéisme au travail. Elle contribue à élargir le champ de la recherche sur les stratégies managériales d'explications des comportements contre-productifs et plus particulièrement de l'absentéisme au travail. Son importance est de fournir à la communauté scientifique une autre variable, et une banque de donnée susceptible de la situer sur l'un des problèmes des comportements contre-productifs des individus au travail. Notre travail constitue également une base de données pour les recherches ultérieures sur les déterminants de l'absentéisme en milieu professionnel.

## **1.10 Délimitation de l'étude**

Pour mener une recherche de qualité, nous avons circonscrit notre étude sur le plan théorique et géographique.

### **1.10.1 Sur le plan théorique**

L'absentéisme au travail est exploré dans différentes disciplines aujourd'hui. Il a été sujet d'étude en ressource humaine, en gestion et économie, en sociologie du développement et bien

évidemment en Psychologie du Travail et des Organisations. Mais, notre présent travail s'inscrit dans le sillage des travaux réalisés en Psychologie du Travail et des Organisations portant sur l'absentéisme dont la portée n'est plus à prouver vu ses incidences sur la santé organisationnelle.

### **1.10.2 Sur le plan géographique**

Notre présente recherche s'effectue dans le contexte tchadien où nous nous sommes plus intéressés au secteur public, parapublic et privé dans la ville de Moundou, chef-lieu de la région du Logone-occidentale et du département de lac Wey. Le choix que nous avons porté sur la capitale économique du pays repose sur la présence diversifiée des entreprises publiques, parapubliques et privées qui constituent une composante sociologique importante du pays. Ce site cosmopolite est un facteur nous permettant d'atteindre les objectifs de la recherche. Cette étude est menée auprès des employés privés et des fonctionnaires Tchadiens issus de différentes professions, de divers secteurs d'activité, de différents sexes et âges, de différentes religions et régions du pays.

## **CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE**

Considéré comme chapitre témoin des écrits scientifiques sur l'absentéisme au travail, le deuxième chapitre de notre recherche qui est consacré aux revues de littérature, qui consiste à répertorier les théories, modèles, approches voire les pratiques managériales existantes sur l'absentéisme. Autrement dit, les écrits concernant le sujet de notre recherche sont intelligemment sélectionnés en vue d'assurer la pertinence de cette revue. Il est aussi de l'ajuster au problème, aux questions posées et aux informations accessibles. Ainsi, la revue de littérature est un texte ordonné, structuré qui fait l'état des lieux, l'état du niveau actuel des connaissances relatives au problème à l'étude, dans un espace cognitif, c'est-à-dire à l'intérieur des paramètres d'une discipline déterminée ou d'un domaine de connaissance. Alors, une bonne revue de littérature cherche donc à faire le point des débats théoriques, voire épistémologiques ou méthodologiques qui traversent une discipline ou un ensemble de disciplines proches à propos d'un sujet (ou d'une question) (N'Da, 2015, p. 35). Ainsi, dans ce chapitre, nous présenterons donc les différentes connaissances et définitions de nos variables en vue d'être précis et concis suivant l'orientation et les objectifs de notre recherche.

## 2.1 MANAGEMENT

Management provient du terme anglo-saxon « *management* » selon l'Oxford English Dictionary, le verbe anglais « *to manage* » et le substantif « *management* » découlent eux-mêmes d'un terme français du XV<sup>e</sup> siècle, « *menager* », signifiant en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval », provenant lui-même de l'italien « *maneggiare* » (et du latin « *manus* » : la main). Le management représente donc l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui peuvent être utilisées pour obtenir une performance satisfaisante. Le Petit Larousse (2020) définit le management comme un ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ou d'une entité organisationnelle.

Cet anglicisme a influencé le monde francophone. Ainsi, d'après le Journal officiel de la République française du 14 mai 2005, le terme management est accepté en France par la DGLFLF (Délégation Générale à la Langue Française et aux Langues de France). En revanche, l'Office Québécois de la Langue Française (OQLF) ne recommande pas son emploi au Canada, où les termes administration et gestion sont recommandés en lieu et place de management. Alors le management est un ensemble de méthode d'organisation et de gestion mise en place pour administrer une entité. Le mot désigne dans une entreprise, l'ensemble des moyens, des méthodes d'organisation et de gestion du personnel et des matériels, mises en œuvre pour atteindre une certaine efficacité dans une organisation.

### ➤ Définition de management d'après certains auteurs

Nous retenons quelques définitions ci-dessous pour étayer la compréhension du management. Nous ne prétendons pas être exhaustifs. Le management est :

- Selon Drucker (1989), quelque chose qui se rapporte à l'être humain, sa tâche, son devoir, une manière de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance.
- L'ensemble des processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités (Mintzberg, 1990) ;
- L'action et la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler (Masclat, 2004) ;
- Le processus qui consiste à utiliser des individus et d'autres ressources (telles que l'équipement, le capital et la technologie) pour réaliser les buts de l'organisation (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012).

En somme, nous pouvons définir le management comme un art d'harmoniser efficacement les collectivités humaines et matérielles en vue d'atteindre les objectifs d'une entité organisationnelle. Il est un ensemble de techniques qui permet de gérer, d'organiser, de diriger, de contrôler et de planifier efficacement les différentes activités d'une entité. Le management a plusieurs synonymes à savoir : Direction, Gestion, Administration, Organisation, Pilotage, Coordination, Conduite, Coaching, leadership, etc.

## **2.2 L'ABSENTEISME DANS LA LITTÉRATURE**

Le phénomène d'absentéisme au travail a attiré l'attention de plusieurs auteurs dans le domaine sanitaire (santé et sécurité au travail), économique, industriel, psychologique, sociologique, anthropologique, et dans le domaine de la gestion des ressources humaines sans oublier le domaine politique. Comme un mot peut avoir plusieurs sens, l'absentéisme au travail est un concept qui a mis aussi en exergue l'épineux problème du sens polysémique des mots. Car, d'après les différents ouvrages consultés jusqu'aujourd'hui, il n'existe pas encore une définition universelle de l'absentéisme au travail. Toutefois, en voyant de prêt ces différentes tentatives de définition, on se rend compte que les auteurs se convergent vers les mêmes

caractéristiques communes du concept touchant les déterminants et les attitudes de l'absentéisme au travail.

### **2.2.1 Définition**

De prime abord, nous voulons mettre en exergue la nuance entre l'absentéisme et les absences régulières. En effet, on entend par absence régulière, les absences dont le code (droit) du travail ou la convention propre de l'entreprise accorde aux employés. Ces absences incluent les congés annuels, les congés maladies, les accidents de travail ou de trajet, les congés de maternités, les congés de formation, congé pour un évènement familial, congé de deuil, congé de solidarité familiale etc. En outre, les définitions que revêt l'absentéisme selon les auteurs et les différents ouvrages consultés, sont diverses et varient selon la perception de chaque auteur et entreprise. Ainsi, selon le dictionnaire français (2021), l'absentéisme est une irrégularité répétée et non justifiée dans la fréquentation des lieux de travail. Il est une habitude qu'ont certains travailleurs de s'abstenir de se rendre à leur travail sans raison valable. Il est aussi défini comme une absence répétée et injustifiée d'un ou plusieurs salariés dans une entreprise et sur une période définie. D'après le droit du travail et le management, l'absentéisme se définit comme le fait d'être absent de manière habituelle et systématique du lieu de travail ou d'études, ou tout autre lieu où la présence est obligatoire (Chris, 2021). Pour Martocchio et Jimeno (2003), l'absentéisme est la non présence physique d'un individu à un endroit, et à un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là. Quant à Michael A. (1998), l'absentéisme est un problème de performance qui peut avoir un impact significatif sur l'efficacité de l'organisation, la qualité du travail et la productivité des employés.

L'absentéisme au travail peut être défini aussi comme l'absence non justifiée d'un employé à son poste de travail pendant les heures de travail prévues (Lee Swanson, 2015). Cette définition met l'accent sur le fait que l'employé ne se présente pas au travail sans raison (ou motif) valable. Une autre définition proposée par A. Timothy et all. (2008), est le taux d'absence des employés par rapport au nombre total d'heures travaillées. Cette définition mesure la fréquence et la durée des absences des employés, qu'elles soient justifiées ou non. Mais quand au S. Rasekhi et all. (2017), eux, définissent l'absentéisme au travail comme le comportement intentionnel d'un employé qui choisit de s'absenter du travail sans raison valable, souvent en utilisant des congés maladie ou d'autres formes d'autorisation d'absence injustifiée. Et allant dans le sens de manque de présence physique au poste, certains chercheurs ont défini

l'absentéisme au travail comme une diminution de la présence physique et/ou mentale des employés sur leur lieu de travail (The Conference Board of Canada, 2022).

Par ailleurs, Judge et al. (2018) définissent l'absentéisme au travail comme un indicateur de la satisfaction et de l'engagement au travail. Pour ces auteurs, un taux élevé d'absentéisme peut indiquer un manque de motivation, de satisfaction ou d'implication des employés dans leur travail. D'autres auteurs à l'instar de Weiss (1979), perçoivent l'absentéisme comme une maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe, un fléau économique et social qui résulterait de la situation économique globale, et qui constituerait un comportement généralisé au niveau d'un pays ou d'une société. Ainsi, les principales caractéristiques qui en découlent sont l'absence d'un employé au travail d'une part, et l'attente sociale y relative d'autre part.

Etant un comportement organisationnel, l'absentéisme est selon Ndao, « *un refus provisoire et limité du travail. L'absentéisme est non seulement un manquement du salarié à l'obligation de présence physique dans l'entreprise, mais également un défaut de qualité de présence* » (in Batine, 2020, p.123). Des points de vue des auteurs, on peut retenir que l'absentéisme est l'habitude qu'ont certains travailleurs à s'abstenir de se rendre à leur lieu de travail, ou d'y être physiquement au moment où ils sont sollicités, sans raison légale valable, à certaine durée et certaine fréquence. Il est aussi inclus les retards, les sorties intempestives aux heures de travail et même les départs prématurés au poste.

La Psychologie du Travail et des Organisations l'assimile à un comportement inapproprié et excessif de l'abstinence au travail qui peut entraîner une baisse de productivité et une augmentation des coûts sur l'entreprise. Elle le définit comme le comportement volontaire et répété d'un employé qui s'abstient de se présenter au travail ou qui arrive en retard de manière récurrente (in journal of occupational and Organization psychology, 2022). Mais certains chercheurs le définissent aussi comme un comportement intentionnel, par lequel un employé s'abstient de se présenter au travail ou arrive en retard de manière répétée (Dans journal of Business and Psychology, 2021). Il est également un indicateur important de la performance des employés et de l'efficacité de l'organisation dans la gestion du personnel. L'absentéisme est un comportement involontaire ou volontaire qui implique une absence d'un employé pendant les heures normales de travail pour des raisons non liées aux vacances, aux congés de maladie, aux congés de personnels ou aux congés de maternité/paternité (in personal psychology, 2022).

En outre, dans les années trente (1930-1939), l'Ecole des Relations Humaines sous l'impulsion d'Elton Mayo apporte plus d'explications quant à ce phénomène. Ce dernier définit l'absentéisme comme une « déviation de l'Etat coopératif » (Mayo, 1945). Il fait le lien entre les relations au sein de l'organisation et la présence ou l'absence des salariés. L'auteur présente dans ses travaux l'impact des facteurs de l'environnement physique du travail et des conditions de travail sur le comportement des individus, à savoir leur présence, la motivation ou encore leur productivité (Chris, 2022).

Certains chercheurs relient l'absentéisme aux situations d'urgences ou d'empêchement indépendamment de la volonté de l'employé. Ils le définissent comme l'incapacité d'un employé à se présenter sur le lieu de travail pour des obligations professionnelles à temps plein (Harvard Business Review, 2022). Ainsi, les dirigeants voient en l'absentéisme une gêne, un coût supplémentaire, une source de désorganisation du travail quels qu'en soient les raisons ou les prétextes, qui conduit à la non réalisation des objectifs assignés (Ndao, 2008, in Batine, 2020).

Par ailleurs, au vu de toutes ces différentes définitions, on se rend compte que l'absentéisme est perçu négativement. Cependant, pour les représentants syndicaux, l'absentéisme est un élément important de négociation sur les conditions de travail. Et les médecins de travail quant à eux, perçoivent l'absentéisme comme la compensation nécessaire d'une fatigue démesurée ou la possibilité pour un malade de prendre le temps de se soigner (Batine, 2020). Il apparaît dès lors comme un temps par lequel un travailleur refait ses forces vitales pour reprendre son travail. Nous pouvons dire que l'absentéisme au travail permet au travailleur d'apprécier, d'évaluer le travail accompli ou d'analyser sa prestation au sein de l'entreprise. Alors, son absence en entreprise permet de jauger son apport ou l'importance de son service au sein de l'entreprise. L'absentéisme est donc la mesure de l'utilité ou de l'inutilité d'un employé dans une organisation. Ceci dit, si l'absence de quelques jours d'un employé en poste ne se ressent pas sur les activités de l'entreprise, cela rend compte de son présentéisme au sein de celle-ci.

De toutes ces définitions, il en ressort deux éléments phare : le manque de présence effective au poste, ou sa présence est obligatoire et le vide organisationnel imprévu créé par la non-présence au poste par le travailleur. En un mot, nous pouvons dire que l'absentéisme est un comportement multidimensionnel de retrait qui est développé par des individus dans un contexte de travail, de formation ou d'étude. Il est un phénomène multifactoriel qui englobe

diverses formes d'absences, allant des absences brèves et fréquentes aux absences prolongées et occasionnelles planifiées ou non planifiées.

En outre, certains auteurs mentionnent un rapport entre l'absentéisme et le présentéisme au travail. De façon générale, le présentéisme est l'exact opposé de l'absentéisme (Gervoise, 2021). Son émergence et sa théorie viennent des Etats-Unis. Ainsi, au départ, le présentéisme consiste dans le fait de la présence physique d'un salarié sur son lieu de travail alors que son état physique, mental et/ou sa motivation ne lui permet pas d'être pleinement productif dans ses tâches et missions. D'après l'auteur, le présentéisme est aussi une forme d'absence au travail dans la mesure où, il est le résultat de la démotivation d'un salarié, la détérioration du climat social, la baisse de la productivité (Chris, 2021).

### **2.2.2 Terminologie et Typologie de l'absentéisme**

L'absentéisme revêt plusieurs terminologies selon les contextes et les types de professions ou entreprises. Il se rapporte aux absences volontaires, injustifiées, aux retards, aux grèves, à l'abandon de poste, aux absences de longue durée, aux sorties pendant l'heure de travail, au départ prématuré du poste, etc. qui sont sources de frustration et de perturbation du calendrier de production. C'est cet absentéisme que nous nous intéressons dans ce présent travail. Car, il est un comportement déviant en milieu professionnel qui a des coûts sur les entreprises. Certaines entreprises et quelques chercheurs le nomment :

- Congé maladie abusif : c'est l'absence du travail ou du lieu de formation pour cause de maladie, mais sans justification valable ou en exagérant la gravité de la maladie.
- Retard chronique : le fait d'arriver régulièrement en retard au travail.
- Démission déguisée : le fait de ne pas se présenter au travail dans l'espoir que l'employeur mettra fin au contrat de travail.
- L'indisponibilité au travail : c'est un fait d'absence dû aux diverses raisons de santé, de congé, d'obligation familiales ou personnelles. Elle est une tactique utilisée par les travailleurs pour éviter des responsabilités ou pour exprimer un mécontentement avec l'employeur ou le travail lui-même. Elle fait aussi référence à l'incapacité d'un employé à travailler en raison d'une maladie, d'un accident, d'une blessure ou d'une autre condition médicale. Elle nécessite un certificat médical ou une preuve de l'incapacité de travailler. Elle peut être de longue ou courte durée en fonction de la condition médicale de l'employé.

- Abandon de poste : est une situation dans laquelle un employé cesse ou refuse de se présenter au travail sans avertir l'employeur ou sans justification valable. Il peut entraîner de coûts importants pour l'employeur, notamment en termes de productivité perdue, d'impact sur les autres employés et de coûts de remplacement.
- Présentéisme appelé aussi présentéisme réduit : est le fait que les employés soient physiquement présents au poste mais ne sont pas productifs ou engagés dans leur travail (INRS, 2021). Ces employés sont absents en esprits et affectivement ailleurs.
- Grève : est une cessation collective du travail par les employés d'une organisation, dans le but de faire pression sur les employeurs pour obtenir des améliorations des conditions de travail, des salaires ou d'autres avantages sociaux. Etant un droit constitutionnel, la grève peut avoir des conséquences importantes sur les employeurs, les travailleurs et la société en général. Car elle interrompt la production, entraîne la perturbation de fonctionnement des entreprises.
- Absentéisme de confort : est le fait de s'absenter du travail pour des raisons non médicales, telles que des vacances, des jours de congés, des rendez-vous personnels, etc. (M. Salamero et M. Castano, 2009).
- Pré-absentéisme : c'est le comportement de l'employé qui commence à montrer des signes de désengagement avant de s'absenter du travail.
- Absentéisme de longue durée : est l'absence d'un employé pour une période prolongée, généralement supérieure à un mois, en raison d'une maladie, d'un accident ou d'une blessure (OIT, 2009).
- Politique de la chaise vide : qui est la manifestation de mécontentement ou d'insatisfaction voire désaccord faite par les employés pour mettre de pression sur l'employeur. Il consiste souvent à mettre un objet (veste, sac, ou chapeau) sur le bureau ou la chaise en marquant juste sa présence au bureau avant de s'évader pour être hors de l'organisation.
- Absence injustifiée : qui est le fait que les employés s'absentent sans raison valable.
- Taux d'absentéisme : qui est la mesure quantitative du nombre d'heure ou de jours d'absence des employés par rapport au temps de travail prévu.
- La défection professionnelle : c'est lorsque les employés abandonnent leur poste sans préavis ou justification (ANACT, 2022).
- L'évitement du travail : c'est lorsque les employés cherchent à éviter leurs responsabilités ou tâches professionnelles.

Par ailleurs, certains chercheurs voient dans l'absentéisme un révélateur de mal-organisationnel. C'est ainsi que Bouville (2011) perçoit l'absentéisme comme un révélateur de problème social ou psychologique dans les organisations. Il en dénombre ainsi quatre types d'absentéismes dont :

- ❖ **L'absentéisme ponctuel**, qui est le cas de fréquence faible et lorsque la durée est courte.
- ❖ **L'absentéisme médical**, c'est le cas d'une fréquence élevée et lorsque la durée est longue.
- ❖ **L'absentéisme attitudinal**, est lorsque la durée est courte,
- ❖ Enfin, **l'absentéisme cumulatif**, lorsque la durée est longue.

En outre, au Tchad, les termes qui sont plus utilisés pour désigner l'absentéisme sont l'abandon de poste, l'indisponibilité, le retard, sortie intempestive à l'heure du travail, départ prématuré du poste, le congé de deuil et le congé maladie. Nous pouvons aussi le définir comme une réponse d'un/des employé(s) face à la pression au travail, à une incompatibilité entre l'individu et l'organisation. Il peut être perçu aussi comme la mesure de l'engagement des employés et de la qualité de vie au travail.

### **2.2.3 Déterminants de l'absentéisme : Théories, Modèles et Approches**

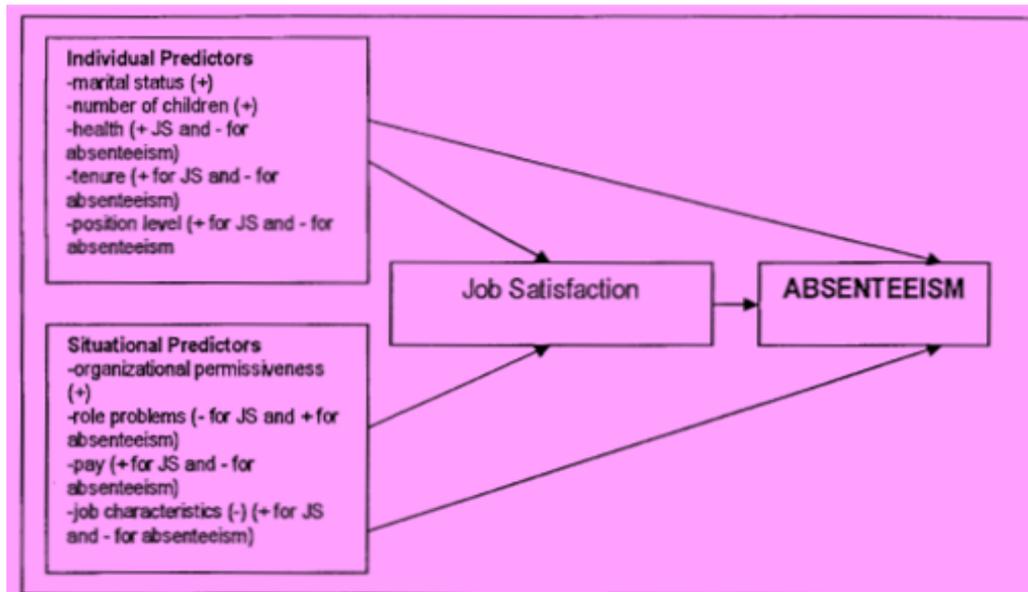
L'absentéisme est un phénomène complexe qui a fait l'objet d'étude de plusieurs disciplines. Puisqu'il est un comportement déviant développé en milieu professionnel, la Psychologie du Travail et des Organisations ne peut pas s'empêcher de mener des investigations théoriques pour rechercher sa cause en vue de le réduire voire l'éradiquer. Ainsi, selon Kaiser (1998), il existe trois principales approches de l'absentéisme : l'approche individuelle, l'approche psychosociale et l'approche économique. L'approche individuelle est principalement axée sur les principes de la psychologie industrielle et du comportement organisationnel. L'approche psychosociale quant à elle reconnaît que l'absence d'un individu est fonction du contexte social du travail dans lequel il évolue. L'approche économique par contre est centrée sur des notions d'instrumentalité et de réciprocité. Alors pour comprendre les déterminants de l'absentéisme, plusieurs théories, modèles et approches sont développés par plusieurs auteurs.

### **2.2.3.2 Théories de la satisfaction au travail**

Le concept de satisfaction au travail est l'une des plus anciennes thématiques de recherche en Psychologie du Travail et des Organisations. Les premiers chercheurs ont 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 serait inversement corrélé à la satisfaction au travail (Shimon et al, (2002). Ce principe repose sur l'idée selon laquelle, l'employé insatisfait de certaines conditions de travail, cherche à les éviter.

Pour les gestionnaires des ressources humaines, l'augmentation de la satisfaction au travail chez les employés réduit statistiquement le taux d'absentéisme. De même, un taux élevé d'absentéisme au sein d'une organisation peut indiquer un sentiment d'insatisfaction chez les employés. Déterminer les facteurs en cause et les liens entre la satisfaction au travail et l'absentéisme a constitué un défi pour les professionnels des ressources humaines aussi longtemps qu'il y a eu des emplois et des employeurs. Ces derniers définissent la satisfaction au travail comme le sentiment de contentement d'un employé dans le cadre de son poste actuel.

L'absentéisme peut être lié à plusieurs facteurs connexes à la satisfaction de l'employé. Ainsi, lorsque la culture organisationnelle, les responsabilités professionnelles, les conditions de travail ou la rémunération sont en deçà des attentes des employés, la satisfaction au travail s'effondre. Car le plus souvent, l'absentéisme se déguise en congé maladie, congé de deuil dans les entreprises publiques, parapubliques et privées. Cependant, les faibles nombres d'absentéisme n'indiquent pas toujours un fort sentiment de satisfaction au travail. La satisfaction des employés varie en fonction de nombreux facteurs. Par exemple, un employé très motivé peut tolérer de mauvaises conditions de travail ou une atmosphère peu recommandable au travail en période de difficultés économiques. En tant que tel, la satisfaction au travail et l'absentéisme ne sont pas les seuls indicateurs de pratiques stables et bénéfiques en matière de ressources humaines.



*Figure 1 : absentéisme avec satisfaction au travail (tire de Chrystelle, 2021, p.65)*

### 2.2.3.3 Les modèles

Les modèles de l'absentéisme sont des outils qui permettent de mesurer et d'analyser l'absentéisme dans une organisation. Ces modèles peuvent être utilisés pour identifier les causes sous-jacentes de l'absentéisme et élaborer des stratégies efficaces pour y remédier. Il convient de souligner que parmi ces différents modèles proposés, certains essaient d'affiner ou de détailler les théories.

- ❖ **Le modèle de l'évitement** : ce modèle suggère que les employés s'absentent du travail pour éviter les situations désagréables ou stressantes, telles que des conflits avec les collègues ou autorités hiérarchiques, des tâches difficiles ou ennuyeuses, un environnement de travail peu favorable, le harcèlement au travail, etc.
- ❖ **Le modèle de l'engagement** : selon ce modèle, l'absentéisme peut être causé par un manque de motivation ou d'engagement au travail. Les travailleurs peuvent se sentir démotivés si leur travail ne correspond pas à leurs intérêts ou à leurs compétences. Aussi, s'ils ne reçoivent pas suffisamment de reconnaissances pour le travail, ou ils ne voient pas comment leur travail contribue à l'objectif global de l'entreprise (F. Herzberg et al, 1959).
- ❖ **Le modèle du stress** : le stress est souvent cité comme l'une des causes majeures de l'absentéisme au travail. Les employés peuvent se confronter à des niveaux élevés de stress en raison d'une charge de travail excessive, d'un manque de soutien social au travail, d'un conflit au travail, ou d'autres facteurs liés au travail. Ainsi d'après les

auteurs, l'absence refléterait un mécanisme d'auto-défense comme moyen d'adaptation au stress. Ils pensent que l'absentéisme et son contraire qu'est 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. Donc l'absentéisme serait donc une conduite d'évitement des facteurs anxiolytiques en milieu professionnel.

- ❖ **Le modèle du comportement organisationnel** : ce modèle examine comment les caractéristiques organisationnelles peuvent influencer le comportement des employés. Par exemple, une culture d'entreprise qui valorise la présence au travail. Ceci peut encourager les employés à venir travailler même s'ils sont malades. Mais, si l'organisation ne valorise pas la ponctualité, l'assiduité et la présence au travail, les travailleurs ont tendance à s'adonner facilement aux absences en l'inventant ou en demandant plus la permission ou l'autorisation d'absence. Ce qui peut finalement augmenter l'absentéisme au travail.
- ❖ **Le modèle du choix rationnel** : ce modèle suppose que les employés prennent une décision rationnelle lorsqu'ils décident de s'absenter au travail. Ils pèsent les coûts et les avantages potentiels de leur absence et agissent en conséquence. Il est un modèle qui est plus développé dans la sphère économique. L'absentéisme est le résultat d'un calcul et d'un comportement personnel pour permettre au salarié de restreindre son temps de travail et son engagement professionnel. Cette approche considère l'absentéisme comme le résultat d'une stratégie individuelle volontaire. C'est un modèle avant tout économique de maximisation des coûts/ avantages d'une situation (Anact-Aract, 2015).
- ❖ Enfin, tout en soulignant le rôle de l'environnement de travail, d'autres auteurs disent qu'il est aussi possible de considérer l'importance des questions organisationnelles, le sens du travail, la reconnaissance, l'implication subjective et la présence de bonnes relations de travail (Anact-Aract, 2015). Ainsi, pour comprendre l'absentéisme, le fondateur de la psychodynamique du travail, C. Déjours, nous révèle qu'une organisation du travail délétère est dommageable à la santé psychique. Elle peut se dégénérer aux comportements contre-productifs des travailleurs. Car ces situations peuvent isoler les travailleurs et les contraindre à produire un travail dégradé, voire l'éviter en s'absentant le plus souvent (Déjours, 1982). Ainsi, sous l'angle individuel, l'absentéisme revêt la forme d'une désaffection au travail. Au travers d'une grille de lecture conflictuelle des rapports entre salariés et employeurs, l'absentéisme peut être interprété comme une des formes de protestations individuelles, au même titre que la

grève, le micro-sabotage, le freinage de la production etc. Nous soulignons aussi que l'absentéisme peut-être par imitation des collègues voire de la hiérarchie.

### **2.2.3.3 Les approches de l'absentéisme**

On a regroupé les approches en trois grandes catégories : individuelles, psychosociales et économiques. On peut inclure dans ces approches : le trait de la personnalité, le bien-être au travail, la politique du soutien social, les primes de motivations, les occupations familiales, la politique de la flexibilité des horaires de travail, la communication efficace entre les employés. . . Bref, les approches sont les reprises détaillées des théories et des modèles.

### **2.2.3.4 Caractériorologie**

La littérature rapporte assez souvent que les femmes, et particulièrement entre l'âge de 25 et 34 ans, s'absentent plus souvent que les hommes (Black, 1970, Hedges, 1977). Les explications habituelles tiennent de deux ordres : l'épouse ayant plus souvent un emploi considéré comme moins essentiel à la famille que l'époux, c'est elle qui s'absente s'il survient un problème dans la famille. De plus, les femmes seraient plus susceptibles que les hommes d'être physiquement incapables d'aller travailler. Toutefois, une bonne étude de l'influence de cette variable demanderait que l'on compare l'absentéisme des hommes et des femmes dans des emplois semblables, sans quoi il n'y a pas de généralisation certaine. Mais à cause des raisons familiales et physiologiques, il faudrait s'attendre à ce que les femmes s'absentent plus souvent que les hommes.

En ce qui a trait à l'âge, les études faites constatent que les absences d'une seule journée diminuent quand l'âge augmente mais que, par contre, les longues absences augmentent avec l'âge. Certains pensent que ceci s'explique par le plus grand sérieux des employés plus âgés et par le meilleur état de santé des plus jeunes (V. Cauwelaert et Corneti, 1975 ; Behrend et Pocock, 1976). Cependant, on ne peut oublier l'influence des obligations familiales plus grandes chez les jeunes, surtout s'il s'agit de femmes. Certaines études soulignent aussi, le climat (abondance de pluie ou extrême chaleur), comme caractère naturel qui influencent l'absentéisme au travail.

Finalement, il semble également que le niveau de scolarité de l'individu puisse également être relié à l'absentéisme. À titre illustratif, nous ne notons que les résultats d'une

étude récente Goble (2019) où on indique que ces sont les travailleurs les moins éduqués, huit années de scolarité ou moins, qui s'absentaient le moins dans une entreprise.

### **2.2.3.5 Les travaux majeurs sur l'absentéisme au travail**

Le phénomène de l'absentéisme en milieu organisationnel a fait couler beaucoup d'encre. En effet, les approches explicatives de ce phénomène varient d'un auteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre voire d'un contexte et du type même de travail. Ainsi, certains auteurs expliquent l'absentéisme par l'insatisfaction au travail, la motivation, la justice organisationnelle, le soutien social, la promotion, la reconnaissance au travail, l'organisation du travail, le problème de transport, le climat, etc. Mais si pour certains auteurs l'absentéisme est un moyen pour le salarié de manifester son mal-être au travail, d'autres pensent que l'absentéisme est un signe révélateur d'un mal organisationnel et un moyen dont dispose le salarié pour répondre aux menaces (stress, pression) incessantes dont il fait face en milieu organisationnel.

Cependant, certaines recherches ont mis en exergue le ratio entre l'absentéisme et l'équité au travail. C'est le cas d'Albert (2005) qui a testé le lien de dépendance entre la perception d'iniquité au travail et l'absentéisme. Pour cela, il a formulé deux hypothèses principales :

- L'équité procédurale a un effet direct et négatif sur l'absentéisme. Autrement dit, plus le salarié considère sa situation de travail équitable, moins il s'absente.
- La perception d'une équité procédurale, à travers ses effets positifs sur l'engagement affectif, a un effet indirect et négatif sur l'absentéisme. Cela signifie que plus l'employé considère que la situation de travail est équitable, plus il est engagé et moins il s'absente.

Et en abordant dans le même sens, la thèse de MHIRI (2013) intitulée : « *l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres* » voulait tester les ratios entre les effets du stress chez les cadres sur leurs implications organisationnelles, l'absentéisme et l'intention de quitter l'organisation. Cette recherche a mis en valeur le modèle de médiation en alliant la méthodologie qualitative (auprès de 26 cadres français) et quantitative (auprès de 1154 cadres). Elle révèle qu'il n'existe pas de relation directe et positive entre le stress professionnel et l'absentéisme. Par contre, certaines recherches (Jamal, 2007), ont montré l'existence d'une relation significative entre l'absentéisme et le stress professionnel.

En revanche, plusieurs études ont montré une corrélation entre une forte demande psychologique et l'absentéisme dans certaines catégories socioprofessionnelles. Ces sont les cas des études de North et al. (1996) et de Smulders et Nijhuis (1999) qui sont arrivées à la conclusion qu'une forte demande psychologique au travail entraîne à l'absentéisme. Mais, North et al (1996) précisent qu'une forte demande psychologique est liée à un faible absentéisme chez les cadres supérieurs, tandis qu'elle est associée à un fort absentéisme pour les cadres intermédiaires. Cet avis n'a pas d'unanimité par rapport aux investigations menées par Bourbonnais et Mondor (2001) et Moreau et al. (2004) qui n'ont pas trouvé de lien significatif entre une forte demande psychologique et l'absentéisme.

Par ailleurs, si certains auteurs s'intéressent plus aux facteurs d'hygiène et de motivation, il n'en est pas le cas pour d'autres. Ainsi, pour Bouville (2011), lui, voit dans l'absentéisme un symptôme d'une mauvaise organisation du travail. Il attache ainsi la cause de l'absentéisme à un problème purement organisationnel. Mais Tchuinguem (2009), lui, insiste sur les traits de personnalités et facteurs occupationnels de la santé comme causes de l'absentéisme. Pour cet auteur, l'absentéisme est lié à certains types de personnalités et aux préoccupations individuelles de chaque employé.

En effet, plusieurs études menées sur l'absentéisme en Afrique pointent du doigt le style managérial comme source d'absentéisme. C'est le cas de Batine (2020), qui a mené une étude sur l'absentéisme dans le secteur public camerounais. En effet, l'auteur met en exergue les pratiques managériales informelles basées sur l'ethnicité dans les services publics comme cause de l'absentéisme de certains cadres camerounais. Et pour expliquer ce constat, elle le médiatise par la justice organisationnelle. Ainsi, à l'aide d'un questionnaire auto administré, les données ont été collectées auprès d'un échantillon de 112 salariés de tous secteurs d'activité de l'économie formelle. Suite à des tests de régressions simples et multiples, les résultats ont révélé que l'hypothèse selon laquelle la perception de la justice organisationnelle joue un rôle médiateur entre l'ethnicité (considérations ethniques) et l'absentéisme était infirmée. Mais les résultats ont montré également que l'ethnicité avait un effet direct significatif sur l'absentéisme ( $b = 0,37$  et  $p = 0,000$ ). Ce qui signifie qu'en contexte camerounais, la prise en compte prépondérante des considérations ethniques dans les pratiques managériales a pour effet d'entraîner l'absentéisme des salariés. D'où l'ethnicité apparaît comme une cause d'absentéisme au travail chez certains salariés camerounais.

De ce qui précède, il est clair que la gestion de l'absentéisme reste une préoccupation majeure et un défi pour les entreprises publiques et privées. Car, il ne cesse d'attirer l'attention des chercheurs qui veulent apporter leurs explications scientifiques à ce comportement qui touche à la performance des organisations et au bien-être du personnel en milieu professionnel. L'absentéisme demeure donc une réponse comportementale liée aux facteurs internes et externe des organisations et selon les contextes voire les types de travaux. Ainsi, la prise en considération de tous ces facteurs et leurs investigations rationnelles favoriserait l'implication et le bien-être du personnel ainsi que la rétention des organisations.

#### **2.2.4 Vécus de l'absentéisme dans les entreprises publiques et privées**

La dynamique du travail avec l'introduction de la technique et de l'informatique dans les milieux professionnels ne cesse d'augmenter le fossé entre l'implication au travail et l'évitement du travail. La problématique de l'absentéisme au travail est une belle illustration. En effet, d'après plusieurs études, les entreprises publiques sont souvent confrontées à des taux d'absentéisme plus élevés que les entreprises privées.

Une étude menée par le Conseil d'Analyse Economique en France a révélé que l'absentéisme était plus élevé dans la fonction publique que dans le secteur Privé. En 2016, le taux d'absentéisme dans la fonction publique d'Etat était de 11,2 jours par an et par agent, contre 7,8 jours dans le secteur privé (CAE, 2016). Une autre étude menée en Belgique a révélé que l'absentéisme était plus élevé dans le secteur public que dans le secteur privé. En 2018, le taux d'absentéisme dans les administrations publiques était de 9,8%, contre 5,5% dans les entreprises privées (Securex, 2019). Au Canada, une étude menée en 2017 a révélé que le taux d'absentéisme dans les organismes gouvernementaux était de 12,9 jours par an et par employés, contre 8,4 jours dans les entreprises privées (Conférence Board of Canada, 2018).

Par ailleurs, en Afrique, il existe peu d'études spécifiques sur l'absentéisme au travail dans les entreprises publiques et privées. Cependant, les études menées en Tunisie (Journal of Human Ressources Management, 2017), au Ghana par African Journal of Management (2013) et en Côte d'Ivoire (journal of Economics and Sustainable Developpment, 2017) etc. ont révélé que le taux d'absentéisme dans les entreprises publiques est plus élevé par rapport aux entreprises privées.

En outre, toutes ces études soulignent la recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques. Les raisons de ces absences sont plus ou moins similaires mal grès les différences de régions et de types d'entreprises. D'aucun souligne le problème de santé, la sécurité d'emplois, le burnout, les accidents de travail, le style managérial, le trait de personnalité, niveau de stress, les conditions de travail, la culture organisationnelle, la motivation, la satisfaction, le problème de transport, les grèves, le manque de promotion et du soutien social, les problèmes personnels, les conflits au travail, les cas sociaux, etc.

## **2.3 Entreprise publique et privée**

Avant de définir ce qu'est une entreprise publique et privée, il importe de définir ce qu'est une entreprise tout cours. Alors, selon Larousse (2021), une entreprise est une organisation économique qui a pour vocation de produire des biens et des services destinés à la consommation. Et d'après INSEE, une entreprise est une : « *Unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché* » (<http://www.economie.gouv.fr>, pris le 11-09-23). Allant dans le même sens que les deux autres définitions précédentes, les économistes la définissent comme étant une unité de production juridiquement autonome dont l'objectif est de produire des biens et/ou services à la destination de personnes physiques ou morales afin d'en tirer un bénéfice (Larousse, 2021). Ces différentes définitions ne distinguent pas les tailles des entreprises. Cependant, l'on distingue aujourd'hui quatre catégories d'entreprises en fonction de l'envergure de leurs activités, le nombre des salariés, les revenus ou chiffres d'affaires annuels, etc. on distingue entre autres : Très Petite Entreprise (TPE), Petite et Moyenne Entreprise (PME), Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) et Grande Entreprise. Toutes ces entreprises se déploient dans les trois grands secteurs économiques : le secteur primaire, secondaire et tertiaire.

En un mot, nous pouvons dire qu'une entreprise est un système organisationnel constitué des actionnaires, des dirigeants, des salariés qui sont dotés des outils et matériels nécessaires pour produire des biens ou services aux consommateurs. Ces approches définitionnelles nous emmènent donc à comprendre ce qu'est une entreprise publique, parapublique et privée.

### **2.3.4 Entreprise Publique**

L'origine des entreprises publiques remonte de l'ancien régime depuis Henri IV vers les années 1601 (Larousse, 2021). Elle est née pour relever l'insuffisance de production nationale. Cette innovation vient du génie des grands commis de l'Etat : Sully et Colbert. Ce dernier

surtout, a organisé et développé l'entreprise par l'édit de 1667, la manufacture royale des meubles de la couronne. Il faut noter aussi que plusieurs évènements comme la crise de 1929, les deux guerres ont influencé sur la nationalisation des entreprises dans le but de moderniser les pays par l'industrialisation des trois grands secteurs, primaires, secondaires et tertiaires.

En effet, on entend par entreprise publique, une organisation économique qui est détenue et gérée par l'Etat ou une entité publique (OCDE, 2005). Elle a pour mission de fournir des biens et services à la population et de contribuer à l'intérêt général. Certains chercheurs la définissent comme une organisation qui appartient à l'Etat ou à une collectivité publique et qui exerce une activité économique (Commission européenne, 2014). Elle est soumise aux principes de l'économie du marché et doit être rentable, tout en respectant les missions de service public qui lui sont confiées.

Nous retenons de ces différentes définitions l'accent mis sur la propriété, la gestion, la mission et le but. . . qui sont assurés par l'Etat ou une collectivité/entité publique.

### **2.3.5 Entreprise parapublique**

On entend par Entreprise parapublique, une entité organisationnelle, économique qui a l'état et un propriétaire physique et moral sont des coactionnaires. Cette notion selon les économistes, elle indique qu'une partie des capitaux appartient à une personne publique tandis que l'autre est pris en charge par une personne privée. Pour certains auteurs, une entreprise parapublique renvoie à des personnes morales des droits privés, dotées de l'autonomie financière et d'un capital action détenue partiellement d'une part, par l'état, les collectivités territoriales, décentralisées, ou les sociétés à capital public et d'autre part par les personnes morales ou physiques de droit privés.

Selon certains auteurs, les entreprises parapubliques sont des entités hybrides qui cherchent à combiner les avantages du secteur public et privés. Elle peut être créée pour assurer la prestation de service essentiel tout en maintenant une certaine rentabilité financière. On la définit aussi comme une entité économique dont le capital est détenu à la fois par l'état et des acteurs privés. Elle vise donc à concilier des objectifs d'un intérêt public et des impératifs commerciaux.

### **2.3.6 Entreprise Privée**

Miller (2011), définit l'entreprise privée comme une organisation économique qui est détenue et gérée par des propriétaires privés, tels que les actionnaires, des partenaires ou des entrepreneurs individuels. Elle a pour objectif principal la réalisation des profits en vendant des biens, des produits ou services sur le marché. Certains auteurs insistent sur sa spécificité privée et son objectivité. Ainsi, M. Aglietta et A. Rebérioux (2016) la définissent comme une unité économique qui est détenue et gérée par des propriétaires privés, et qui peut être de petite, moyenne ou de grande taille. Elle peut être familiale, individuelle, partenariale ou sociétaire, et peut opérer dans différents domaines. Elle est aussi définie comme étant une structure économique détenue et gérée par des propriétaires privés, et qui est libre de prendre des décisions stratégiques en fonction des objectifs fixés par ses dirigeants et ses actionnaires (Klein,2014).

De ces diverses définitions, on peut définir l'entreprise privée comme une entité économique dont la totalité de gestion de son capital humain ne relève que des actionnaires privés.

## **CHAPITRE III : ANCRAGE THEORIQUE**

Dans ce chapitre d'ancrage théorique, il est question pour nous de convoquer les écrits scientifiques qui traitent du sujet de notre recherche. Ainsi, nous allons explorer, les approches théoriques, les modèles explicatifs du management d'absentéisme en milieu professionnel.

### **3.1 LES THEORIES EXPLICATIVES DE L'ABSENTEISME**

Plusieurs chercheurs et praticiens en science sociale et humaine ont théorisé sur le phénomène d'absentéisme. En effet, il existe des théories qui sont centrées sur le salarié. Ces théories mettent en évidence la question : de motivation, de satisfaction au travail, de trait de personnalité, de régulation vie privée et travail, de perception de la justice organisationnelle et de santé (ou le bien-être) au travail. . . Et les théories managériales qui sont objectives c'est-à-dire qui sont externe au salarié mais influent directement ou indirectement sur son attitude et son comportement au travail. Ces théories managériales mettent en valeur les questions de condition de travail, de la justice organisationnelle, du contrat psychologique, de l'organisation du travail, du leadership, de facteur d'hygiène au travail, etc. Ces théories que nous faisons allusion sont les reflets des trois grandes approches de l'absentéisme qui sont présentes dans la littérature à savoir : l'approche psychosocial, individuelle et économique.

### **3.2 Les théories centrées sur le salarié**

Comme nous venons de le souligner ci-haut, les théories centrées sur le sujet travailleur expliquent l'absentéisme en le liant à travers le trait de personnalité, la motivation, la satisfaction au travail, etc. alors, nous n'allons pas exposer toutes ces théories ici, mais, nous présenterons quelques-unes qui sont plus en rapport avec notre sujet.

#### **3.2.1 Le trait de personnalité**

Steers et Rhodes (1978) sont les premiers à théoriser sur le lien entre les profils de personnalité et l'absentéisme. A travers cette approche individuelle, les auteurs proposent que l'absentéisme soit la résultante de l'interaction entre l'environnement du travail, les traits de personnalités et l'ambiance sociale au travail. En effet, d'après certains auteurs, les caractéristiques individuelles affecteraient la motivation au travail. Les profils de personnalité caractérisés par l'optimisme, orientés vers l'autonomie dans le travail et le contrôle de carrière, tout comme les individus ayant un besoin élevé de contrôle seraient ainsi plus susceptibles de déployer des formes autodéterminées de motivation (Blais et al., 1995 ; Gagné et al., 2010 ; Lam et Gurland 2008 ; Ryan et Deci 2000).

D'autres recherches soulignent aussi que, les croyances d'efficacité personnelle relatives au domaine professionnel vont également avoir des effets bénéfiques sur la santé des employés. Elles sont, en effet, négativement corrélées au stress, au techno-stress, à l'anxiété, à la dépression, à l'épuisement professionnel (comme fatigue émotionnelle et cynisme) et positivement associées au bien-être (Emilie, 2019, p.64). L'auto-efficacité est définie par Bandura (1997) comme la croyance d'un individu à l'égard de ses capacités à émettre un comportement performant ou à accomplir avec succès une activité dans un domaine particulier. Alors, un employé dont son niveau d'auto-efficacité est faible, est plus susceptible de manifester des comportements inappropriés aux exigences organisationnelles. Mais, étant donné qu'elle renvoie à une croyance, elle ne reflète pas nécessairement les aptitudes ou les compétences que possède réellement et objectivement un individu (Emilie, 2019, p. 27).

### **3.2.3 Théorie de motivation**

Le concept de la motivation au travail qui a fait couler beaucoup d'encre depuis les révolutions industrielles (XVIII<sup>e</sup>, XIX<sup>e</sup>, XX<sup>e</sup> siècle) demeure jusqu'aujourd'hui une énigme attitudinale pour les praticiens et les chercheurs. En effet, la motivation est un concept qui a suscité l'intérêt de la communauté scientifique et des praticiens depuis plusieurs siècles. Elle a été définie et opérationnalisée selon différentes approches qui s'accordent néanmoins pour considérer qu'il s'agit d'un processus jouant un rôle majeur dans la performance et la réussite des organisations de travail comme dans le bien-être des employés (Emilie, 2019). Si nous considérons la motivation comme étant l'ensemble des forces qui pousse un individu à adopter un comportement donné, on se rend compte que le concept de motivation se rapporte aux facteurs interne (cognitifs) et externe (environnementaux).

#### **3.2.3.1 L'autodétermination et conception de la motivation**

L'autodétermination se traduit littéralement par le fait de déterminer son propre avenir. Nous la percevons en psychologie comme le fait de focaliser par soi-même ses options, ses choix, ses actes et ses objectifs en déployant des compétences et des conduites comportementales adéquates pour les réaliser. Deci et Ryan (1985), les porteurs de cette théorie la définissent comme étant la « capacité et la possibilité d'exercer des choix ». Bien qu'il existe plusieurs théories de la motivation, la plus populaire et la plus reconnue est la théorie de l'autodétermination, initialement développée dans les années quatre-vingt par Deci et Ryan (1985). Cette dernière a été élaborée et appliquée dans de nombreux milieux, dont le milieu

professionnel mais aussi éducatif ou sportif (Chris, 2021, p.106). S'inscrivant dans cette perspective, Blais, Brière, Lachance, Riddle et Vallerand, (1993) précisent que la motivation au travail « concerne les facteurs agissant sur l'énergie déployée au travail et la direction du comportement du travailleur » (Chris, 2021, p.78). Deci et Ryan (1985) ont classé trois types de motivation selon le continuum d'autodétermination : la motivation intrinsèque (appelée aussi, facteur moteur ou valorisants) mue par les trois besoins psychologiques fondamentaux à savoir, le besoin de se sentir à l'origine de ses actes ou d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation (ou d'appartenance sociale). La seconde motivation est la motivation extrinsèque ou instrumentalisée mue par les incitations extérieures. C'est le cas d'un employé qui travaille pour gagner sa vie et évite de se faire renvoyer par l'entreprise. Ici, l'individu est poussé par les forces extérieures comme le salaire, les sanctions, le prime, les promotions, les encouragements, les conditions de travail, le contrôle, l'orientation du travail, la politique ou stratégie des ressources humaines. C'est ce que Herzberg (1979) appelle les facteurs d'hygiène ou de satisfaction au travail. Et enfin, le troisième niveau est le manque de motivation ou amotivation. Elle est l'état de manque d'intention dans l'action. L'amotivation résulte donc du sentiment d'incapacité ou de manque de compétence qu'a un individu vis-à-vis de la tâche.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) s'appuie aujourd'hui sur la motivation autonome et la motivation contrôlée. Car certains auteurs font un dépassement de cette dichotomie de motivation intrinsèque et extrinsèque, qui sont pour eux trop restreintes (Fortier, Vallerand, Tusson, Brière, Pelletier, 1995). Puisque les individus peuvent être extrinsèquement motivés sans pour autant être intrinsèquement motivés. Ainsi, la motivation autonome, contrôlée et amotivation sont au cœur des travaux en ce qui concerne la théorie de l'autodétermination.

Mais parmi ces différents types de motivation, il en ressort que la plus autodéterminée est la motivation intrinsèque. Puisqu'il s'agit de réaliser une activité (travailler) pour elle-même, pour le plaisir qu'elle procure, parce qu'elle est considérée comme intéressante (dimension socioaffective prononcée). Dans ce cas, l'origine de la motivation réside dans l'exercice même de l'activité, indépendamment des résultats de cette activité. Ainsi, l'activité est une fin en soi. La motivation par régulation autodéterminée est synonyme de choix et de liberté : l'activité est réalisée sans avoir le sentiment d'y être forcé.

La motivation extrinsèque renvoie au fait de réaliser une activité pour des raisons instrumentales. Ce qui est source de motivation ne se situe pas dans l'exercice de l'activité mais

à l'extérieur : l'activité représente un moyen d'atteindre une fin. L'individu réalise l'activité afin d'obtenir quelque chose en retour ou parce qu'il ressent une certaine pression l'incitant à s'engager dans cette activité.

**Tableau 1: Les antécédents de la motivation au travail (Tiré de Emilie, 2019, p. 142)**

Facteurs favorables aux formes autodéterminées		
Organisationnels et contenu du travail	Socioprofessionnels	Individuels
Ressources professionnelles (informations, soutien émotionnel, récupération)  Caractéristiques des tâches (importance, feed-back, variété)	Leadership transformationnel  Environnement source de satisfaction des besoins (autonomie, compétence, attachement)  Support organisationnel  Justice organisationnelle  Qualité du climat de travail  Reconnaissance des supérieurs Qualité et proximité des relations aux pairs	Autonomie  Sentiment d'efficacité  Sentiment de compétence  Sentiment de contrôle  Attachement à l'organisation  Optimisme  Orientation vers l'autonomie et le contrôle de carrière  Besoin de contrôle
Facteurs favorables aux formes faiblement ou non autodéterminées		
Organisationnels et contenu du travail	Socioprofessionnels	
Exigences professionnelles (i.e. charge cognitive, émotionnelle et physique de travail)	Leadership contrôlant  Leadership laisser-faire  Environnements de travail contrôlant	

### 3.2.4 Les facteurs affectants la motivation au travail

Sur le plan organisationnel, les travaux indiquent que les exigences professionnelles (charge cognitive, émotionnelle et physique du travail) favorisent des formes extrinsèques de motivation alors que les ressources professionnelles (accès aux informations utiles à

l'accomplissement du travail, soutien émotionnel, possibilité de prendre des pauses pour récupérer physiquement) soutiennent le développement de formes plus autodéterminées de motivation au travail (Fernet, Trépanier, Austin, Gagné & Forest, 2015). Les caractéristiques des tâches professionnelles (importance des tâches, feed-back relatifs à la réalisation des tâches, variété des compétences mobilisées pour réaliser les tâches) engendrent également des formes plus intrinsèques de motivation (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002).

Du point de vue socioprofessionnel, un environnement de travail et un style de leadership transformationnel et/ou qui permettent la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'attachement relationnel (soutien social envers les collaborateurs, encouragement à participer aux prises de décision et à faire des choix) conduisent au développement de formes de motivation plus autodéterminées (Levesque, Blais & Hess, 2004a ; 2004b ; Fernet et al., 2015). A contrario les environnements de travail et les styles de leadership contrôlant ou laisser-faire (imposition de restrictions, de limites, de pressions, accent mis sur l'incompétence des employés) favorisent les formes de motivation les moins autodéterminées, voire non autodéterminées (Levesque et al., 2004a ; 2004b ; Gagné et al., 2010 ; Deci et Ryan, 2000). En outre, la perception de support organisationnel, de justice organisationnelle (distributive, interpersonnelle et informationnelle), la qualité du climat de travail, tout comme la reconnaissance émanant des supérieurs et le sentiment d'être relié aux collègues de travail (sentiment d'être accepté, soutenu et d'avoir des relations de proximité avec les collègues) sont à l'origine de formes plus autodéterminées de motivation (Fall, 2014 ; Gagné et al., 2010 ; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009, in Emilie, 2019).

**Tableau 2 : Les effets des différentes formes de motivation au travail**

Effets des formes de motivation les plus autodéterminées	
Effets de renforcement (+)	Effets inhibiteurs (-)
Investissement temporel	Impuissance au travail
Performance intra rôle	Affects négatifs
CCO (comportements de citoyenneté organisationnelle)	Détresse psychologique
Créativité	Stress
Sentiment d'accomplissement personnel	Épuisement professionnel
Satisfaction au travail	Troubles de santé physique
Implication organisationnelle	Intention de départ
Engagement au travail	Départ effectif

Maintien dans l'organisation Bien-être au travail Santé physique Satisfaction de vie	
Effets des formes de motivation les moins autodéterminées	
Effets des formes les plus extrinsèques de motivation	Effets de l'amotivation
Workaholism (+) Épuisement professionnel (+) Intention de départ (+)	Impuissance au travail (+) Intention de quitter l'emploi (+) Épuisement professionnel (+) Détresse psychologique (+) Santé physique (-)

### 3.2.5 Approche de l'implication organisationnelle

Dans sa conception originelle, l'implication organisationnelle (organizational commitment) renvoie à l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à son organisation (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Dans cette perspective, les travailleurs qui sont affectivement impliqués, investissent leurs énergies dans leurs tâches.

### 3.2.6 Conceptualisation de l'implication organisationnelle

L'approche de l'implication organisationnelle la plus diffusée est celle proposée par Allen et Meyer. Selon ces auteurs (Meyer, Allen & Smith, 1993 ; Allen & Meyer, 1996), l'implication organisationnelle peut être définie comme la relation psychologique qui relie l'employé à son organisation et se traduit par la volonté (ou non) de rester dans l'organisation. Les auteurs complètent ainsi l'approche de l'implication organisationnelle développée par Porter et ses collaborateurs, qui est davantage centrée sur la dimension affective de l'implication (identification, investissement et attachement émotionnel envers l'organisation). En effet, considérant qu'il s'agit d'une attitude relative au travail multidimensionnel, ils en étoffent la conceptualisation en proposant deux composantes supplémentaires.

L'implication normative est fondée sur une obligation morale nourrie par les valeurs du salarié. Elle se réfère à la loyauté de l'employé qui éprouve de la reconnaissance vis-à-vis de son organisation de travail et ressent le devoir d'y rester.

Par contre, l'implication de continuité/implication calculée, résulte de l'évaluation des bénéfices retirés de la situation professionnelle actuelle comparativement aux coûts pouvant être engendrés par le départ de l'organisation. L'employé décide de rester au sein de l'entreprise car il craint de perdre des avantages ou privilèges en cas de rupture du lien contractuel d'emploi. Puisqu'il pense qu'il a peu de possibilités professionnelles en dehors de l'entreprise. Il estime ainsi qu'il ne peut se permettre de faire autrement : il s'agit donc d'une implication « par défaut ». Certains travaux considèrent qu'il est envisageable que cette troisième composante se subdivise en deux sous-dimensions (l'une relative aux sacrifices perçus associés au départ et l'autre au manque d'opportunité d'emploi alternatif ; Meyer & Herscovitch, 2001).

En résumé, selon le cas, le salarié demeure au sein de son entreprise parce qu'il le désire (dimension affective), parce qu'il en ressent l'obligation (dimension normative), et/ou encore parce que la quitter serait trop coûteux (dimension calculée). Dans cette conception de l'implication organisationnelle, les trois composantes sont considérées comme indépendantes mais complémentaires. Les dimensions affectives et normatives de l'implication soutiennent, par ailleurs, la satisfaction au travail et la mise en œuvre de comportements de citoyenneté organisationnelle (Allen & Meyer, 1996 ; Chris et al, 2016 ; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; Meyer et al, 2002). Alors, l'implication affective favorise les affects positifs, le bien-être professionnel, la vigueur et le dévouement au travail, la santé physique et mentale, ou encore la satisfaction de vie (Meyer & Maltin, 2010 ; Chris et al, 2016). Elle rendrait les employés plus résistants aux sources de stress (en général ou relatives au travail), et serait négativement associée à l'anxiété, à la dépression, à l'épuisement professionnel ou encore à la perception de conflit travail-famille (Meyer & Maltin, 2010 ; Chris et al, 2016 ; Meyer et al, 2002).

### **3.3 Les théories managériales de l'absentéisme**

Le phénomène d'absentéisme fait partie des comportements déviants et contre-productifs qui a fait émerger de nombreuses théories explicatives. Les différents auteurs qui ont théorisé sur ce comportement, chacun a son pan d'analyse du phénomène.

#### **3.3.1 La théorie de l'équité**

L'histoire de la théorie de l'équité remonte des travaux du psychologue comportemental et organisationnel Belge John Stacey Adams (1965). Elle va attirer ensuite Greenberg (1989) qui a apporté sa contribution avec son concept phare de justice organisationnelle appelée aussi « justice réactive » qui est un sentiment concernant l'évaluation constante faite par les salariés

des politiques, des procédures, des décisions et même des manières dont les décisionnaires les communiquent aux salariés. En effet, la théorie de l'équité, postule que le travailleur évalue en permanence et compare les différentes conditions de son emploi avec celles de ses collègues de travail. Cette théorie est essentiellement fondée sur la perception de contribution/rétribution faite par les salariés dans l'entreprise. Selon les auteurs de cette théorie, les travailleurs sont plus sensibles à la perception de contribution et de rétribution au sein de l'organisation. Le sentiment de justice est relatif ou subjectif. Puisque l'individu compare le ratio entre sa contribution et sa rétribution au ratio de contribution/rétribution des autres salariés comme référents (Tsafack, 2020).

En outre, il convient de souligner que la théorie de l'équité emboîte les pas de la théorie de justice organisationnelle conceptualisée par Allen et Mayer (1996). Sauf que ceux-ci ont plus développé sa conceptualisation. En effet, La théorie de la justice organisationnelle stipule que le salarié compare ses contributions et ses rétributions. Il évalue les procédures mises en place pour prendre des décisions ainsi que la qualité du traitement interpersonnel et la manière dont les informations lui parviennent (Greenberg, 2002). Cela traduit l'idée selon laquelle le salarié, dans sa relation avec son travail, est à la quête d'un équilibre psychique qui l'entraîne à faire une comparaison entre ce qu'il fournit comme effort et ce que l'organisation lui donne comme récompense. Ce qui l'amène à évaluer les procédures de répartition des tâches ainsi que le traitement qu'il reçoit de ses collègues et supérieurs. Le résultat de ce processus de comparaison oriente le comportement du salarié à s'impliquer au travail.

Dans le cadre de ce travail, la justice organisationnelle est convoquée afin de comprendre les mobiles qui pousseraient les individus à adopter un comportement d'absence au travail, lorsque nous savons avec Manon (2005) que l'absentéisme est une réponse à l'iniquité perçue. C'est dans ce sens que Thibaut et Walker (1975), affirment que la condition pour atteindre une justice procédurale est la distribution optimale du contrôle. Cette condition consiste à respecter deux critères à savoir le contrôle processuel et le contrôle décisionnel. D'abord, le contrôle processuel est considéré comme une évaluation des procédures menant à la distribution des ressources. Il est ensuite lié aux facultés d'un salarié à contrôler la façon dont les informations lui parviennent. Et le contrôle décisionnel, prend en compte, les processus et les canaux utilisés par les décisionnaires sur les tâches. Ainsi, le travailleur reste sensible aux décisions et attend que ses attentes soient aussi prises en considération.

Au total, la théorie de l'équité et de la justice organisationnelle, qui sont complémentaires, ne rendent pas compte de l'impact des facteurs sociaux et sanitaires. Cependant, elles mettent l'accent sur la dimension importante de la vie organisationnelle, qui est la comparaison des traitements avec autrui au sein de l'entreprise.

### **3.4 Orientations constructiviste**

Il s'agit d'une perspective qui rompt avec la conception passive de l'individu. Le salarié devient un acteur à part entière avec sa logique et ses projets. A la base, cette approche s'appuie sur l'analyse stratégique de l'organisation prônée par Friedberg (1993). Il part de l'idée selon laquelle, une organisation n'est pas un simple instrument rationnellement mis en place pour atteindre un objectif. L'organisation constitue un construit social permettant le développement de l'action collective (Louche, 2015, p. 35). Ce construit n'est pas entièrement contrôlé. Les participants de l'organisation, même s'ils subissent des contraintes, disposent toujours d'une marge de liberté qu'ils vont utiliser de façon stratégique dans le cadre des relations qu'ils nouent avec les autres.

En effet, pour ces auteurs constructivistes, l'organisation est constituée d'acteurs qui développent des stratégies dans le cadre d'une rationalité limitée. Ainsi, une organisation n'est pas toujours étroitement contrôlée, mais il existe des zones d'incertitude qui, comme on vient de le voir, permettent le développement des stratégies personnelles. Mais ces zones d'incertitude constituent aussi des sources de pouvoir pour ceux qui les contrôlent. Alors, la maîtrise de connaissances complexes aux activités, la bonne communication organisationnelle, la maîtrise de l'application des règles, le contrôle de la production etc. constituent des sources de pouvoir qui peuvent être mobilisées dans les négociations vis-à-vis des composantes de l'organisation. Exemple : dans une entreprise, le niveau de production dépend des seuls salariés. Ces derniers maîtrisent une zone d'incertitude, à savoir le niveau de production qu'ils vont atteindre. Ce qui leur donne un certain nombre de pouvoir au niveau de l'entreprise (Louche, 2015, p. 36). Ce pouvoir peut alors être utilisé dans la relation avec l'organisation ou avec le responsable hiérarchique du groupe. Comme ce responsable n'est pas également démuné de pouvoir (il contrôle l'application des règles), on peut imaginer qu'un équilibre subtil se construit entre tous ces acteurs : les salariés respectent les normes et en contrepartie le responsable ferme les yeux sur des écarts à la règle (Louche, 2015, p.36).

### **3.4.1 Stress au travail**

Trois modèles ont particulièrement retenu l'attention des travaux centrés sur la santé au travail et les risques psychosociaux. Nous aborderons ainsi successivement le modèle transactionnel, le modèle « demandes-contrôle » puis le modèle « effort-récompense ».

### **3.4.2 Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman**

L'approche transactionnelle du stress a été développée par Lazarus et Folkman (1984). Pour ces auteurs, le stress peut être défini comme une « transaction spécifique entre la personne et l'environnement qui est évaluée par la personne comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être » (Louche, 2015, p. 19). Dans cette définition, le stress est décrit comme un processus qui inclut les agents stresseurs et les réponses engendrées mais aussi la relation entre la personne et l'environnement. Cette relation personne-environnement est dynamique, changeante et bidirectionnelle (influences réciproques). Ainsi, un environnement de travail stressant peut emmener les employés à l'éviter en s'absentant.

### **3.4.3 Modèle bidimensionnel « demande-contrôle »**

Le modèle du stress développé par Karasek (Job Demands-Control Model ; Karasek, 1979) considère que le risque de développer un problème de santé dans le cadre professionnel résulte d'un agencement défavorable de conditions de travail. Dans le modèle initialement développé, le stress au travail est considéré comme résultant de la combinaison entre de fortes demandes psychologiques (agents stresseurs) et une faible latitude décisionnelle (contrôle de la situation de travail). Pour ces auteurs, les demandes ou exigences psychologiques renvoient à la charge mentale associée à l'exécution des tâches : pression et contraintes temporelles, quantité de travail, complexité des tâches, fréquence des interruptions, etc. La latitude décisionnelle se réfère, quant à elle, aux possibilités d'agir sur et de contrôler la situation : autonomie dans l'organisation des tâches, possibilité de participer aux prises de décision, de modifier la situation, de développer et de mobiliser ses compétences, etc. Ainsi, la pression ou la charge psychologique du travail peut entraîner aux comportements contre-productifs à l'instar de l'absentéisme.

Par la suite, Karasek (Karasek & Theorell, 1990) a intégré à ce modèle le soutien social (aide, support informationnel ou émotionnel) provenant de l'entourage professionnel (supérieurs et collègues) comme une troisième dimension à prendre en compte. Le soutien

social est ainsi considéré comme jouant un rôle modérateur dans ce modèle pour résorber les conduites d'incivismes organisationnels.

### 3.4.4 Le modèle « efforts-récompenses » de Siegrist

Le modèle du déséquilibre « efforts-récompenses » de Siegrist (Effort-Reward-Imbalance Model ; Siegrist, 1996) est plus récent que les précédents. Dans la perspective développée par l'auteur, le stress au travail est appréhendé à travers les caractéristiques du contenu et du contexte de travail et/ou les réactions émotionnelles, comportementales et physiques qu'ils produisent. C'est donc le déséquilibre perçu dans le rapport entre les efforts fournis et les récompenses reçues qui serait source de stress professionnel. Siegrist identifie les situations de travail pathogènes comme étant celles associant des efforts élevés (contraintes de temps, charge de travail, engagement) à de faibles récompenses (salaire, estime, devenir professionnel).

**Tableau 3 : Les sources de stress au travail (tiré de Emilie, 2019, p. 196)**

Exigences et contraintes professionnelles	Environnement socioprofessionnel	Individuelles
Nouveaux modes d'organisation	Perspectives de carrière et d'évolution (-)	Attentes et buts élevés
Surcharge quantitative et qualitative	Conflits relationnels	Locus externe
Contrôle (-)	Soutien social (-)	Locus interne extrême
Conflit de rôle		Compétences émotionnelles (-)
Ambiguïté de rôle		
Surcharge de rôle		
Risques physiques		

## 3.5 Théorie de l'échange sociale de l'absence

Selon la théorie sociale cognitive, les caractéristiques personnelles, les caractéristiques environnementales et les comportements humains interagissent et s'influencent mutuellement (Bandura, 1986). L'autorégulation est considérée comme un mécanisme central de cette théorie. Il s'agit du processus au travers duquel les individus traitent cognitivement a) les informations provenant de leur environnement et b) les résultats émanant de leurs comportements antérieurs, afin de sélectionner les comportements à déployer parmi une large gamme de comportements possibles (Bandura, 1986). La théorie sociale de l'absence s'enracine dans l'approche psychosociale de l'absentéisme. Elle postule que l'absence d'un individu est influencée par le

contexte social de son travail. L'émergence de cette théorie est considérée comme une réponse à l'approche individuelle qui présentait le comportement d'absence comme la résultante des caractéristiques ou motivations subjectives propres à l'individu. Elle sous-tend les traits de personnalité ou la recherche de la satisfaction au travail (Shimon et al, 2002). Le but ultime des théoriciens de l'approche psychosociale est d'expliquer que l'absentéisme est impacté par l'environnement social du travail. En réalité, les premiers chercheurs ont tenté d'expliquer l'absentéisme comme la manifestation de l'insatisfaction au travail (Shimon et al, 2002).

Nicholson et al (1977), ont mis également en exergue l'impact des facteurs sociaux sur le comportement ou attitude des individus en milieu professionnel. Selon ces auteurs, la décision de s'absenter est influencée par le contexte social notamment les relations qu'entretiennent les travailleurs au sein d'une équipe de travail. Gibson (1966) quant à lui, stipule que la taille d'une organisation influence les taux d'absences. D'après lui, dans les grandes organisations, à cause de la grande division du travail, il existe une plus grande dissimulation des contributions des individus offrant ainsi aux salaires la latitude de s'absenter. C'est le cas par exemple des entreprises publiques qui absorbe un grand nombre des travailleurs.

Par ailleurs, cette théorie n'a pas pris en compte les caractéristiques de personnalités, l'impact économique, le contrat psychologique. Ainsi, la théorie sociale de l'absence est basée sur le postulat selon lequel lorsque les conditions de travail ne sont pas perçues favorablement, le salarié adopte une attitude déviante ou de rejet en s'absentant du lieu de travail. Alors, pour ces théoriciens, l'absentéisme est donc un indicateur social qui doit être perçu sous l'angle organisationnel. A contrario, la valeur sous-jacente de cette théorie est qu'elle interpelle les gestionnaires à une prise en compte de la dimension sociale et humaine au travail. Autrement dit, elle met en évidence les carences managériales en entreprise qui ne favorisent pas un bon climat social, une bonne ambiance sociale au sein des équipes du travail et une bonne relation interpersonnelle. . . Ce qui favorise l'émergence des comportements contre productifs à l'instar de l'absentéisme.

En outre, la plus grande contribution de l'approche psychosociale est de reconnaître que la décision individuelle de s'absenter est influencée par des normes sociales issues d'un contexte particulier de travail. En définitive, la théorie dite sociale de l'absence a eu le mérite de reconnaître l'importance des facteurs sociaux dans l'émergence de l'absentéisme au travail. Elle met d'ailleurs une emphase sur les rapports sociaux voire interpersonnels au travail et la culture de l'organisation (Chris, 2021). Selon cette théorie, tandis que les grandes organisations

éprouvent des difficultés à maîtriser les taux d'absentéismes relativement à la hausse, d'autres, par contre, disposent d'une culture qui tend à légitimer l'absentéisme. Il devient donc important de comprendre que l'absence au travail s'enracine fortement dans les échanges sociaux comme le remarque Chadwick-Jones et all, (1982). C'est dans cette optique que nous confrontons l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées en vue d'identifier les forces et les limites managériales dans la gestion d'absentéisme. Ce qui va nous permettre qu'à l'issue de cette étude nous pouvons proposer une stratégie de gestion efficace de l'absentéisme en faveur de la performance des entreprises et de l'épanouissement des travailleurs.

### **3.6 Approche de culture organisationnelle**

Dans la littérature scientifique plusieurs auteurs soutiennent l'idée selon laquelle chaque groupe ou organisation est associé à une culture d'absence qui lui est spécifique. Dans ce sillage, Nicholson et Johns (1985) ont élaboré un modèle théorique qui stipule que la culture d'absence à l'intérieur d'un groupe de travail ou d'une organisation dépend de deux principaux facteurs. Il s'agit d'une part du degré de confiance face au contrat psychologique qui unit l'employé à l'organisation, et d'autre part le degré de prééminence de la culture de l'entreprise entendue comme un ensemble de normes et méthodes de travail qui influent largement le comportement des employés.

En effet, les organisations qui prônent une culture de travail collectiviste où les employés travaillent tous ensemble et en étroite collaboration pour l'atteinte des objectifs, prédisposent les travailleurs à être davantage présents au travail (Nicholson & Johns, 1985).

A contrario, dans la culture individualiste, il n'existe pas de consensus et chaque employé a ses objectifs qui quelques fois s'éloignent de la politique générale. Cette forme de culture favorise l'absentéisme.

### **3.7 Théorie Managériale**

Selon Drucker (1989), le management est quelque chose qui se rapporte à l'être humain, sa tâche, son devoir, une manière de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance. Ainsi, pour mieux comprendre les théories du management, nous ferons un bref aperçu historique de celles-ci ainsi que leur développement.

L'histoire des théories du management commence à la fin du 19<sup>e</sup> siècle avec les travaux de Frédérick Taylor et d'Henri Fayol (Girard, 2016). Les premiers travaux sont centrés sur l'optimisation et l'amélioration de la performance des organisations. On distingue d'une part l'école classique (école formelle) du management qui développe une approche centrée sur la rationalisation (méthode qui consiste à extraire des travailleurs le maximum de travail dans un temps déterminé) du système de production, du processus d'administration ou du système d'autorité et d'autre part, l'école des relations humaines qui mise sur la qualité des rapports humains et la mise en œuvre d'un style de management qui intègre une nouvelle dimension à savoir l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe (Chaqri, 2009).

### **3.7.1 La théorie classique des organisations**

Elle regroupe des courants de pensées aux préoccupations différentes. Les auteurs sont marqués par presque la même de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. En relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation, concurrence accrue), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs. Ainsi, les principaux précurseurs de la théorie des organisations sont le Français Fayol, l'américain Taylor et l'allemand Weber (Chaqri, 2009). Ils sont Considérés comme des pères fondateurs de l'école classique et leurs idées sont largement mises en pratique dans les entreprises. Ainsi, Fayol a jeté les bases de la théorie administrative et s'est intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise. Taylor quant à lui s'est plus penché sur l'organisation des ateliers de production, en prônant la gestion scientifique du travail dont il donne le nom « Taylorisme ». Weber à son tour prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui selon lui garantit l'efficacité de celle-ci.

Ainsi, trois courants se dégagent de l'approche classique à savoir le management scientifique (rationalité productive de Taylor), les principes d'une saine administration (rationalité administrative de Fayol) et les fondements de l'administration bureaucratique (rationalité structurelle de Weber).

### **3.7.2 La rationalité administrative (organisation administrative du travail)**

Fayol (1841-1925), ingénieur français, se sert de son expérience en tant que directeur des houillères de Commentry en 1866 pour asseoir sa pensée. Celle-ci prend forme à partir de 1911 avec le développement d'un programme d'exploration scientifique du laboratoire d'Imphy. Ainsi, il définit la division du travail, la hiérarchie, la centralisation, l'unité de commandement par un seul patron comme les bases du management scientifique. Selon Fayol, la coordination

et le fonctionnement de ces bases managériales, constituent le socle du succès des organisations. Par conséquent, ces bases sont comme des antidotes des comportements déviants en milieu professionnel. C'est ce qui l'amène à donner plus de contenu définitionnel au management. C'est ainsi qu'il est considéré comme le premier à définir le management comme l'action de prévoir, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler.

### **3.7.3 La rationalité structurelle (la bureaucratie)**

Sociologue allemand et professeur d'économie politique, Max Weber fait une approche notionnelle de l'organisation à partir des sciences humaines et sociales. Il a détaillé sa conception de l'organisation dans « Ethique protestante et l'esprit du capitalisme », 1905 et dans « Economie et société », 1922. Selon Weber, l'administration bureaucratique est une puissante manifestation de la rationalisation du travail et un idéal type en matière organisationnelle. La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements (notes de services) qui ont des valeurs juridiques. C'est une organisation qui est vidée de son contenu humaniste mais focalisée sur la compétence, la rigueur, la précision. Selon Weber, ce modèle est plus efficace et plus égalitaire. Car tout le monde est traité de la même manière. Ainsi, l'absence des sentiments humains est la garantie même de la justice. En lui conférant une légitimité juridique, Weber garantit à la bureaucratie une indépendance vis-à-vis du pouvoir politique. Le modèle bureaucratique a inspiré des grandes organisations et a fait ses preuves jusqu'aujourd'hui.

Les travaux de ces auteurs sont convoqués dans la présente étude en ce sens qu'aussi bien dans la pensée de Taylor, Fayol que Weber, le métier de manager est mis en exergue. Le management ou encore les pratiques de management constituent le nœud central de la présente étude. Il est important de souligner qu'un manager dans l'organisation administrative du travail définit la politique de l'entreprise et contrôle l'action des travailleurs. Son travail consiste précisément à organiser le travail et à faire travailler les autres. Cependant, dans nos administrations, les managers sont quasi absents. Quelquefois leur présence équivaut à leur absence. Cette situation semble se généraliser dans tous les corps de métier et services relevant la fonction publique de notre pays. En réalité, ces nombreuses carences managériales ont emmené les travailleurs à penser eux-mêmes leur travail au risque de s'éloigner complètement des objectifs escomptés surtout dans les services publics. Ce climat a induit de ce fait des comportements contreproductifs au rang desquels l'absentéisme.

L'approche classique est une approche normative à la recherche d'un modèle idéal et universel de l'organisation. Elle ne prend pas en considération l'intérêt de l'homme ainsi que ses aspirations. Elle ignore les besoins secondaires des individus, les interactions et les interrelations entre l'organisation et l'environnement. Elle déshumanise l'homme (l'homme comme une machine) et accorde un poids important à la hiérarchie (Chaqri, 2009). Pourtant c'est le salarié même qui constitue l'élément essentiel dans la production. A cause de cette déshumanisation de l'homme, des cas d'absentéisme et de turnover deviennent importants (Chaqri, 2009).

Il devient dès lors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie verront le jour.

#### **3.7.4 L'école des relations humaines**

Contrairement aux théories classiques de l'organisation, la théorie des relations humaines est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929. Elle porte une attention particulière aux comportements des individus qui modèlent la structure organisationnelle. Elle cherche à redonner à l'homme au travail, une place centrale. Cette école de pensée intègre une nouvelle dimension à savoir l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe (Barabel et al., 2013).

Elle postule que l'entreprise est un lieu de production et que l'homme, principal acteur a une dimension humaine importante à prendre en considération (Chaqri, 2009 ; Barabel et al., 2013). Lorsque cette dimension humaine n'est pas prise en compte par les managers, les travailleurs qui ne ressentent plus l'amour et l'estime à la fois de leurs collègues que leur supérieur hiérarchique ont tendance à s'absenter. La dimension humaine de management montre que le travailleur est un maillon essentiel dans la chaîne de production des valeurs. Lorsqu'il ne ressent pas cette considération et que son travail manque de reconnaissance, il adopte un sentiment de retrait. Plusieurs auteurs se sont alignés derrière ce courant de pensée. Toutefois, nous convoquerons trois auteurs dont les idées ont un lien avec l'absentéisme au travail.

### **3.7.5 Elton MAYO (1945)**

Considéré comme le père fondateur des relations humaines, Mayo (1945), à travers la sociologie industrielle apporte sa contribution à partir de plusieurs études du comportement des individus au travail.

Parti sur l'hypothèse taylorienne selon laquelle les conditions matérielles et techniques du travail influencent la productivité, Mayo (1945), déduit de ses expériences l'importance du climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement des travailleurs (Hohmann, 2013).

Au cours d'une expérience à Hawthorne, il crée des conditions de travail optimales. Il constate que les individus sont plus productifs et motivés lorsqu'ils sont considérés, qu'ils se sentent membres du groupe et plus sensibles aux relations humaines du groupe qu'aux conditions matérielles de travail. En réalité, cette expérience de Mayo (1945), était basée sur deux groupes. Un groupe expérimental où les conditions de travail étaient manipulées (éclairage, heures de travail régulières, repos etc.) et un groupe contrôle où les conditions de travail n'étaient pas bonnes. Les résultats de son étude à sa grande surprise ont révélé que le niveau de productivité était bon dans les groupes. Ainsi, la discussion et l'interprétation des résultats ont permis de comprendre, que les employés du groupe contrôlent en raison de mauvaises conditions de travail ont mis en avant l'entraide, le travail d'équipe, la communication pour faire face à l'adversité de leur travail. Par ailleurs, les chercheurs de l'équipe de Mayo (1945), constamment présents dans l'atelier comme observateurs, avaient su entretenir de bonnes relations avec le personnel et ce climat chaleureux avait des répercussions positives sur la productivité. Ce fut donc la découverte de l'importance des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime mais également de la reconnaissance au travail (Hohmann, 2013).

Une autre étude de Mayo fut menée à la demande des dirigeants de l'industrie aéronautique de Californie, inquiets des taux d'absentéisme et la rotation du personnel dans leurs entreprises. Il apparut que les absences ou les démissions se trouvaient le plus souvent parmi ceux des travailleurs qui étaient mal intégrés à leurs collègues et parmi ceux qui avaient de mauvaises relations avec leur hiérarchie (Hohmann, 2013). Mayo (1945), conclut qu'il importe de comprendre une organisation comme un « système social » dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris uniquement qu'à partir de

l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes (Hohmann, 2013).

A partir des résultats des expériences ci-dessus, Mayo (1945), pense que les bonnes relations horizontales et verticales ont une influence capitale sur la satisfaction apportée par le travail et le comportement des salariés (Hohmann, 2013).

Ainsi, trois idées phares se dégagent de cette pensée :

- La satisfaction au travail dépend davantage des facteurs humains que des conditions physiques de travail ; les individus ont besoins de l'estime et l'amitié des membres de l'équipe. Un fois ce besoin d'appartenance comblé, les individus coopèrent davantage et adhèrent aux objectifs de l'entreprise.
- Il revient à la hiérarchie de montrer au personnel qu'il est utile et joue un rôle primordial dans la bonne marche de l'entreprise. Elle doit encourager ses subordonnées à prendre des initiatives concernant la gestion courante en rapport avec les objectifs de l'organisation.
- Un bon environnement marqué par les avantages matériels et la reconnaissance permettent l'épanouissement et la bonne intégration du travailleur (Hohmann, 2013).

### **3.7.6 Frederick Herzberg (1968)**

Psychologue et médecin, Herzberg (1968), élabore sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburgh auprès des salariés. Cette expérience vise à déterminer les situations qui peuvent procurer de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail. Ainsi, la satisfaction au travail constitue un élément fondamental qui détermine le comportement des individus dans une organisation. Lorsque le travailleur éprouve un sentiment de satisfaction, il est plus motivé et adhère à la réalisation des objectifs de l'entreprise. A contrario, lorsque le travail cesse d'être un facteur de satisfaction pour le salarié, ce dernier adopte un comportement contreproductif qui peut se manifester par des absences. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction au travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

En effet, l'auteur met en exergue deux types de facteurs qui devraient être pris en compte chez l'individu. Il s'agit d'une part des facteurs d'hygiène qui ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais qui, pris en compte, pourraient empêcher l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un autre ensemble dit facteurs de satisfaction susceptibles d'augmenter le degré de satisfaction au travail et de ce fait motiver les individus à s'intéresser

à leur travail et à fournir un meilleur rendement. Ces derniers éléments sont considérés comme des facteurs primordiaux au développement et à l'épanouissement de l'individu au travail.

Selon Herzberg (1968), l'organisation du travail doit de ce fait répondre de manière satisfaisante aux deux types de facteurs pour non seulement éviter le mécontentement de l'individu au travail, mais aussi d'emmener l'homme à être impliqué dans son travail. Ainsi, il propose cinq sources d'éléments à prendre en compte chez l'individu au travail notamment :

- Les avancements et promotions
- L'attraction du travail
- La responsabilité
- La reconnaissance
- L'achèvement.

L'auteur définit également quelques facteurs ayant un impact négatif sur la satisfaction de l'individu et qui pourraient influencer son comportement au sein de l'organisation. Il s'agit :

- Des qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- Le salaire ;
- La politique de l'administration de l'entreprise ;
- Les relations de travail à la fois entre le salarié, le supérieur hiérarchique et ses collègues ;
- Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation et les conditions de vie dans l'entreprise.

En revanche selon l'auteur, si on intervient sur les facteurs de contenu du travail, on va augmenter la satisfaction et en même temps la propension à produire. Ainsi Herzberg et son équipe sont à la base des expériences d'enrichissements des tâches visant à donner aux salariés des responsabilités. Malgré leurs prolongements pratiques, les vues de la théorie bifactorielle des satisfactions sont discutées. D'abord, on constate que certaines études montrent des facteurs de contenu pouvant être sources d'insatisfaction (Frances, 1981). Ensuite, la méthodologie d'anamnèse (évocation du passé), utilisée par Herzberg, présente des risques : il se peut que les répondants, par souci de préserver leur estime de soi, mettent en avant des éléments personnels (responsabilité, réussite) pour les situations satisfaisantes et exposent le contexte (hiérarchie, politique de l'entreprise) pour l'insatisfaisant. Enfin, on ne voit pas pourquoi la hiérarchie ne pourrait pas être, en fonction du contexte, source de satisfaction ou d'insatisfaction. Le modèle

bifactoriel est sans doute trop simple pour rendre compte d'une réalité complexe et fluctuante (Louche, 2015, p. 142).

Par ailleurs, la théorie d'Herzberg (1968) est convoquée afin de mettre en lumière le lien entre les pratiques des managers en rapport avec la satisfaction au travail et l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad. En effet, Herzberg nous dit que le manque de reconnaissance, les mauvaises relations de travail, l'absence de récompenses et promotions sont source de non satisfaction au travail. Ainsi, au regard de cette théorie et à la suite de Goldberg et Waldman (2000) qui pensent que l'absentéisme est un comportement traduisant la réponse à l'insatisfaction face à certains aspects du travail, les salariés des secteurs publics, parapublics et privés du Tchad s'absentent du fait de leur non satisfaction au travail et aux pratiques sus-évoquées mise en exergue au sein de l'organisation notamment l'absence de récompenses, l'incapacité de certains supérieurs hiérarchiques à responsabiliser ses collaborateurs, et à instaurer un climat favorable au dialogue, le manque de reconnaissance etc.

En somme, les littératures récentes (Joulain, 2006) rendent compte des autres facteurs qui sont liés à la satisfaction au travail. Elles établissent que la satisfaction au travail est liée aux facteurs de contenu du travail. Elle est en effet plus forte dans les situations permettant le développement personnel, la réalisation de soi, et offrant autonomie et responsabilité. Elles montrent ensuite que la satisfaction au travail est également en relation avec des facteurs de contexte (salaire, sentiment d'équité, flexibilité des horaires, soutien de la hiérarchie). Joulain (2006) présente des résultats intéressants sur la relation entre l'âge et la satisfaction au travail. Elle note que la satisfaction au travail est élevée chez les jeunes nouvellement intégrés, elle connaît ensuite une baisse rapide pour remonter dès la trentaine. Et enfin elle se positionne à un niveau élevé au moment de la fin de la vie professionnelle. La satisfaction élevée, lors de l'entrée dans la vie active, s'expliquerait par l'acquisition d'un statut social. Un certain désenchantement se produirait ensuite avec le poids des réalités organisationnelles. La montée de la satisfaction en fin de carrière (Clark, Oswald, Warr, 1996) découlerait d'une baisse des attentes liée à l'âge et d'une vue plus réaliste des opportunités offertes par le travail, qui pourrait être renforcée par un effet de sélection (Louche, 2015, p. 143).

### **3.7.7 Apport des théories du management**

Contrairement à la conception classique du management qui met l'accent sur l'augmentation de la productivité et la maximisation du profit, l'école des ressources humaines met l'accent sur l'individu dans toute sa dimension humaine. Pour favoriser les comportements

productifs dans une organisation, il importe de sortir de la subordination et l'asservissement au travail, ne pas considérer l'être humain comme une machine mais une entité importante qui a des aspirations à prendre en compte.

Face à une approche trop individuelle de l'absentéisme, certains auteurs ont développé une approche sociale, introduisant le concept de culture de l'absence. Ainsi, pour Chadwick-Jone et al. (1982) la culture de l'absence se définit comme « les croyances et pratiques, influençant les absences au travail, qui apparaissent à l'intérieur d'un groupe de travail ou d'une organisation » (Batine, 2020). Ainsi, il faut faire le bilan psychologique du salarié et des employeurs en rapport avec les objectifs de l'entreprise et les attentes des travailleurs. Ce bilan permet de réconcilier ou de renouer le lien du contrat psychologique.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE**

## **CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans cette partie de méthodologie, nous allons expliquer (ou justifier) la méthode de recherche, les variables de l'étude, la technique de collecte des données, l'instrument de collecte des données, la présentation des sites d'études et les caractéristiques des participants. Mais avant d'aborder toutes ces parties, nous tenons à rappeler le problème de l'étude, son objectifs et l'hypothèse principale de l'étude. Il est aussi question pour nous de décrire le déroulement de la collecte des données et d'indiquer le plan d'analyse des données dans cette partie de méthodologie.

#### **4.1 RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE**

Au Tchad, la réforme de la fonction publique adoptée par le gouvernement en 1998 et sa mise à jour en 2008 visait plusieurs objectifs dont les plus emblématiques sont l'efficacité de l'administration, la mise en place d'un système intégré de Gestion des Ressources Humaines, la rationalisation des effectifs, l'amélioration de la qualité des services publics, la valorisation des compétences et la motivation des cadres publics dans le but de résorber la pauvreté (FMI, Jeune Afrique, 27 mars 2019). Bien qu'elle soit inscrite au programme de réforme structurelle depuis le milieu des années 90, la réforme de la fonction publique et de l'armée n'ont guère progressé. Elle n'a pas non plus résolu le problème des grèves, d'abandon de poste, accroissement des demandes d'autorisations d'absences, du retard, du départ anticipé du post et d'absentéisme au poste décrié par les usagers. C'est dans cette optique d'impliquer les fonctionnaires publics dans le travail que le gouvernement Tchadien a fait la mise à jour de sa politique de gestion des Ressources Humaines. Ainsi, l'adoption d'un nouveau cadre de gestion publique en 2014 (LOLF), la gestion informatisée du personnel de l'Etat avec le logiciel SAGASPE sont des dernières réformes en cours qui ont pour objectifs d'améliorer l'efficacité de l'administration et les politiques publiques dans le sens de contrôler le phénomène d'absentéisme récurrent dans les services publics. Mais malgré tous ces efforts, l'on voit en hausse la recrudescence du phénomène d'absentéisme et d'abandon de poste dans les services publics. Ces phénomènes, ne laissent pas non plus les entreprises privées. Le phénomène se manifeste de manière voilée dans les entreprises parapubliques et privées. Il est voilé sous de : autorisations d'absences, des congés maladies, congés deuil, etc. et fait augmenter aussi le nombre de licenciement dans ces entreprises.

En outre, vu les records de médiocrité enregistrés dans le secteur éducatif, le Ministère de l'Education en partenariat avec l'UNICEF et d'autres partenaires ont lancé une plate-forme mobile permettant le contrôle de l'assiduité des enseignants le 27 février 2019. Cette plate-forme est mise en place suite à la politique de « nettoyage » de la fonction publique mener par

l'état contre des fonctionnaires absentéistes. Eu égard à ce phénomène galopant, le chef de l'état, par un décret présidentiel « par délégation », le premier ministre a signé le licenciement de la fonction publique de 510 enseignants. Ces enseignants révoqués de la fonction publique seraient coupables « d'abandon de poste ». Puisque le contenu du décret stipule que : « nous avons fait des contrôles, nous avons traité chaque enseignant au cas par cas, et nous avons constaté qu'ils avaient abandonné leur poste » ( [www.jeuneafrique.com](http://www.jeuneafrique.com), 24 juin).

Par ailleurs, on assiste également au licenciement de masse pour des raisons des conduites contre-productives dans les entreprises parapubliques et privées d'une part et aux protestations des employés contre la pression des dirigeants de ces entreprises d'autre part. En tant qu'étudiant en psychologie du travail et des organisations, ce phénomène attire notre attention et nous pousse à nous interroger.

#### **4.2 Question principale de l'étude**

Vu que l'absentéisme est un fait organisationnel réel qui est omniprésent dans tous les secteurs d'activités humaines, nous nous sommes posés la question principale de savoir : comment les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad gèrent-elles l'absentéisme ? Cette interrogation principale, méritent une réponse anticipée sous forme d'hypothèse à tester.

#### **4.3 Hypothèse générale de l'étude**

En s'appuyant sur les travaux de D. McGregor (1960) sur la théorie X et Y, selon laquelle, les employés qui sont traités comme des adultes responsables et autonomes (théorie Y) ont tendance à être motivé (donc ils seront moins absents) que ceux qui sont traités comme des enfants qu'il faut continuellement les contrôler, diriger et surveiller (théorie X). Et alors, d'après les théories, les modèles et approches sus-évoqués précédemment, nous formulons l'**Hypothèse Générale (HG)** suivante : **La recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées est fonction de son style managérial.**

#### **4.4 Objectif principal**

L'objectif général poursuivi par cette étude est comprendre les différentes pratiques et stratégies de gestion de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad en vue de faire émerger une technique efficace au service de la performance des entreprises et du bien-être du personnel.

#### 4.5 Les variables de l'étude

Le dictionnaire des vocabulaires de psychologie (2012), définit une variable comme étant un paramètre d'un problème qui varie sous l'influence d'autres. David C. H. (2018) quant à lui, définit la variable comme une quantité qui peut prendre différentes valeurs dans le cadre d'une étude ou d'une expérience. En statistique, la variable peut être qualitative (catégorielle) ou quantitative (numérique). Donc, on peut dire une variable est un paramètre qui est susceptible de se modifier ou changer. La présente étude a deux variables, à savoir, la variable dépendante (VD) et la variable indépendante (VI).

- On entend par variable dépendante, une variable dont la valeur dépend d'autres variables dans une étude. Elle est souvent mesurée ou observée pour évaluer l'effet des variables indépendantes. La variable indépendante : « management de l'absentéisme » constitue la variable que nous allons manipuler. Elle est selon Parot et Richelle (1996), celle que l'on modifie à volonté (Noumbissie, 2010, p. 212). Pour notre étude, la variable dépendante est : entreprise. Cette variable dépendante a trois modalités : Entreprise publique, parapublique et privée.
- La variable indépendante peut se définir comme une variable qui est manipulée ou contrôlée dans une étude ou une expérience afin d'observer son effet sur la variable dépendante. Elle est souvent la cause présumée des changements observés dans la variable dépendante (Beth, 2021). La variable indépendante de cette étude est : le management de l'absentéisme. Elle a deux modalités : management des absences régulières et irrégulières.
- Un indicateur est un indice, un signe apparent qui atteste l'existence d'une variable qu'elle soit dépendante ou indépendante. En d'autres termes, l'indicateur est un signifiant qui renvoie à un signifié qui est soit la variable dépendante, soit la variable indépendante (Noumbissie, 2010, p. 213).

En outre, il convient de rappeler ce qu'une modalité d'une variable d'étude. Selon Gérard D. (2006), la modalité d'une variable est définie comme étant « chacune des différentes valeurs que peut prendre une variable statistique ». Il s'agit donc des différentes options ou catégories possibles pour une variable donnée. Mais, la modalité a un indicateur, qui est une mesure quantitative ou qualitative qui permet de représenter ou de caractériser une variable. Il s'agit donc d'un outil permettant de quantifier, qualifier ou évaluer finement les variables.

**Tableau 4 : synoptique des Variables, Modalités, Indicateurs et Indices**

Variables	N°	Modalité	Indicateur	Indice
VI : Management d'absentéisme	1	Absence régulière	Congé annule, congé de maladie, Ordonnance médicale, accident de travail, congé de formation, congé de maternité.	Absence au poste, effectif incomplet, changement dans l'organisation du travail, permission accordée, document justificatif.
	2	Absence irrégulière	Absence pour convenance personnelle, absence non-autorisée, sortie intempestive, retard, départ anticipé du poste, les demandes d'autorisation d'absence déguisée.	Motivation, santé mentale, manque de performance, désorganisation du travail, mal-être, stress, manque de soutien social, manque de compétence.
VD : Entreprise	1	Publique	Seul actionnaire : Etat, financer par le fond public.	Ouvert au public, service public inclusif, bien commun.
	2	Parapublique	Actionnaire public et privé, partage des responsabilités.	Plusieurs partenaires, coopération, service public.
	3	Privée	Actionnaire : personne privée, financer par un fond propre, gérer par les ressources privées.	Bien propre, recherche des gains propres, encadrer par les lois propres.

#### **4.6 Présentation et justification du choix de site d'étude**

On entend par site d'étude, la situation géographique d'un lieu physique (terrain, entreprise, . . .) ou immatériel (web) qui offre une possibilité d'échange entre le chercheur et les tierces. Notre présente étude s'est passée au Tchad et plus précisément dans la ville de Moundou. En effet, Moundou est la capitale économique et deuxième ville du pays. Fondée en 1924 par l'administrateur colonial français, M. Joseph-François RESTE, la ville de Moundou héberge plusieurs usines et grandes entreprises de transformations des produits agropastoraux sans oublier les instituts universitaires publiques et privés. Elle est située au Sud du pays et le chef-lieu de la région du Logone-Occidental et du département de Lac Wey. La ville compte plus de 1. 200 000 habitants d'après le recensement de 2021. Elle est dominée par le groupe ethnique NGAMBAY qui est à 70%. Sa superficie est de 27 km<sup>2</sup>. Moundou, reste un grand pour le Tchad un grand centre d'échange important de sa part proximité géographique avec le Cameroun et la RCA. Ainsi, nous avons mené notre étude sur quatre entreprises différentes suivant les objectifs de notre recherche.

En effet, nous avons trouvé important de mener cette étude dans ces différentes entreprises pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela permet de recueillir des données provenant de divers contextes organisationnels, ce qui peut offrir une vision plus complète et nuancée des phénomènes étudiés. En comparant les résultats entre les entreprises, il est possible d'identifier des tendances communes ainsi que des spécificités propres à chaque entité organisationnelle. De plus, une étude menée dans différentes entreprises peut aider à évaluer l'impact de facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou la culture organisationnelle sur les variables étudiées. Cela peut être particulièrement utile pour comprendre comment ces facteurs influent sur la mise en œuvre de pratiques managériales ou de politiques spécifiques. Enfin, en menant une étude dans différentes entreprises, il est possible d'obtenir des perspectives variées et des retours d'expérience diversifiés. Ce qui peut enrichir l'analyse et les conclusions tirées de la recherche. Cela peut également contribuer à renforcer la validité externe des résultats obtenus.

En somme, mener une étude dans les différentes entreprises permet d'obtenir une vision plus globale et approfondie du phénomène étudiés d'absentéisme. Elle peut offrir la possibilité d'explorer les spécificités propres à chaque contexte organisationnel. Ainsi, les sites concernés par notre présente étude sont composés des entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

#### **4.6.1 Société Nationale d'Electricité (SNE)**

L'actuelle SNE prend sa source de l'Energie Electrique de l'Afrique Equatorial Français (EEAEF) qui a été créée en 1949 à Brazzaville au Congo. Elle avait pour objectif, la production, le transport, la commercialisation et la distribution de l'énergie dans les colonies françaises. Elle a changé de Nom en 1960 par Société Equatoriale d'Energie Electrique (SEEE). Après les indépendances des pays africains, certains pays ont cherché leurs autonomies en énergie électrique dont le Gabon, le Congo, la République du Tchad, la RCA etc. ont entamé les procédures d'autonomisation vers les années 1968. C'est ainsi qu'est née la Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité (STEE) en 1985 pour produire de l'eau et d'électricité à la population. Mais dans le but d'améliorer la production en Eau et électricité et de booster le manque d'eau et d'électricité à la population, l'état a dissout la STEE en 2010. Cette dissolution a donné naissance à la Société Nationale d'Electricité et Société Tchadienne des Eaux qui fonctionnent de façon autonome. En effet, selon, les dirigeants de STEE, pour servir efficacement, il est important de séparer les deux services d'eau et électricité.

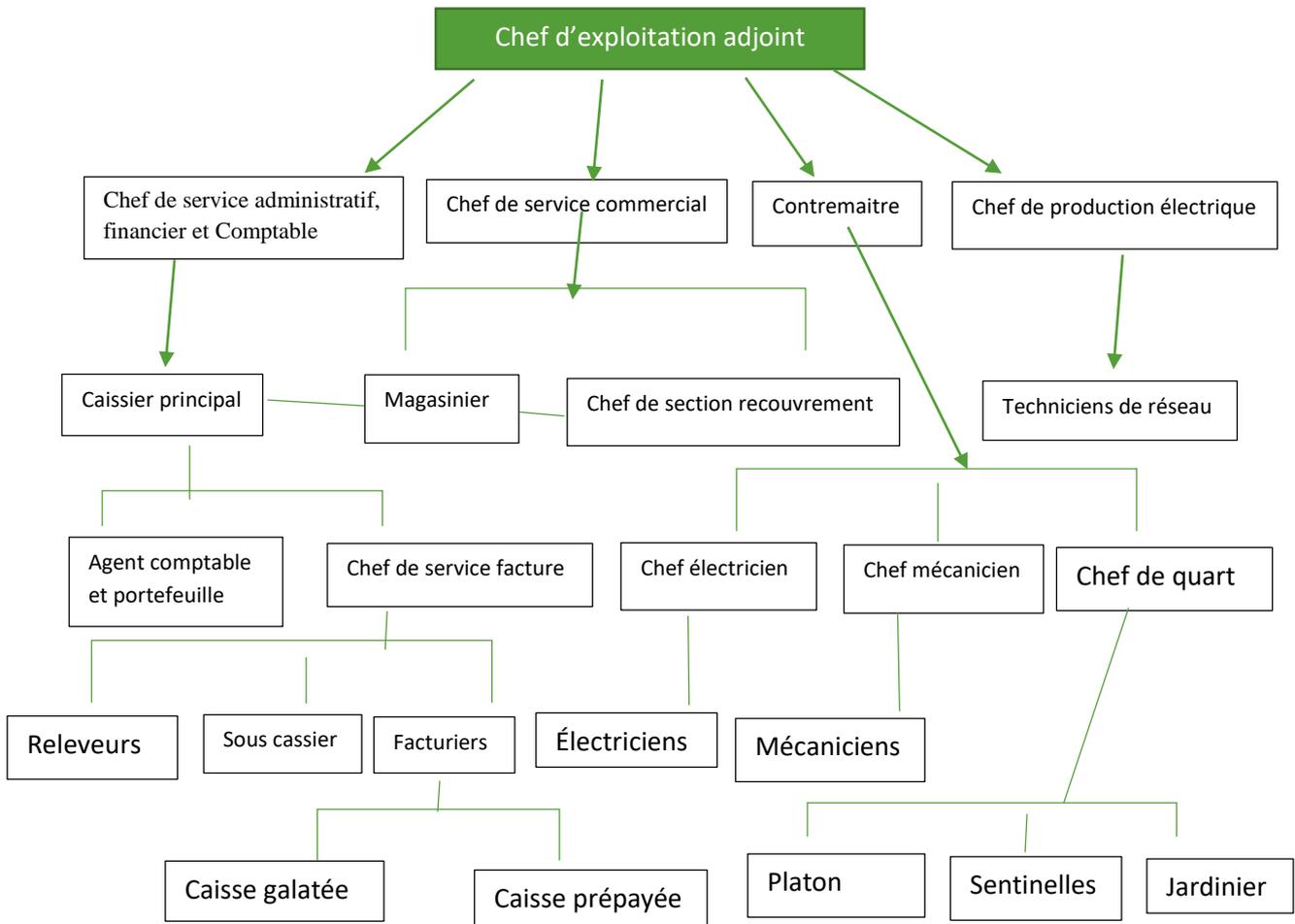
##### **4.6.1.1 Position Géographique et statut juridique de la SNE**

La SNE de Moundou est située au quartier résidentiel. Elle a une superficie environ un hectare et demi. Elle est appelée Exploitation Provinciale de Moundou. Elle est limitée au Nord par l'Hôpital Provincial de Moundou, au Sud par le Service d'Identité Nationale, à l'Est par le Fleuve Logone et la Résidence Présidentielle, à l'Ouest par la Délégation Provinciale de la Jeunesse de sport et le Terrain Municipal de Moundou.

Comme statut juridique, la SNE est une société étatique avec un capital de 1 000 000 000F CFA. Elle a un actionnaire unique qui est l'Etat. C'est-à-dire que l'état est le seul à supporté toutes les charges de l'entreprise. Elle a pour mission principale, la production et la commercialisation de l'énergie électrique.

Elle emploie environ 57 salariés tous tchadiens.

#### 4.6.2 Organigramme de la SNE



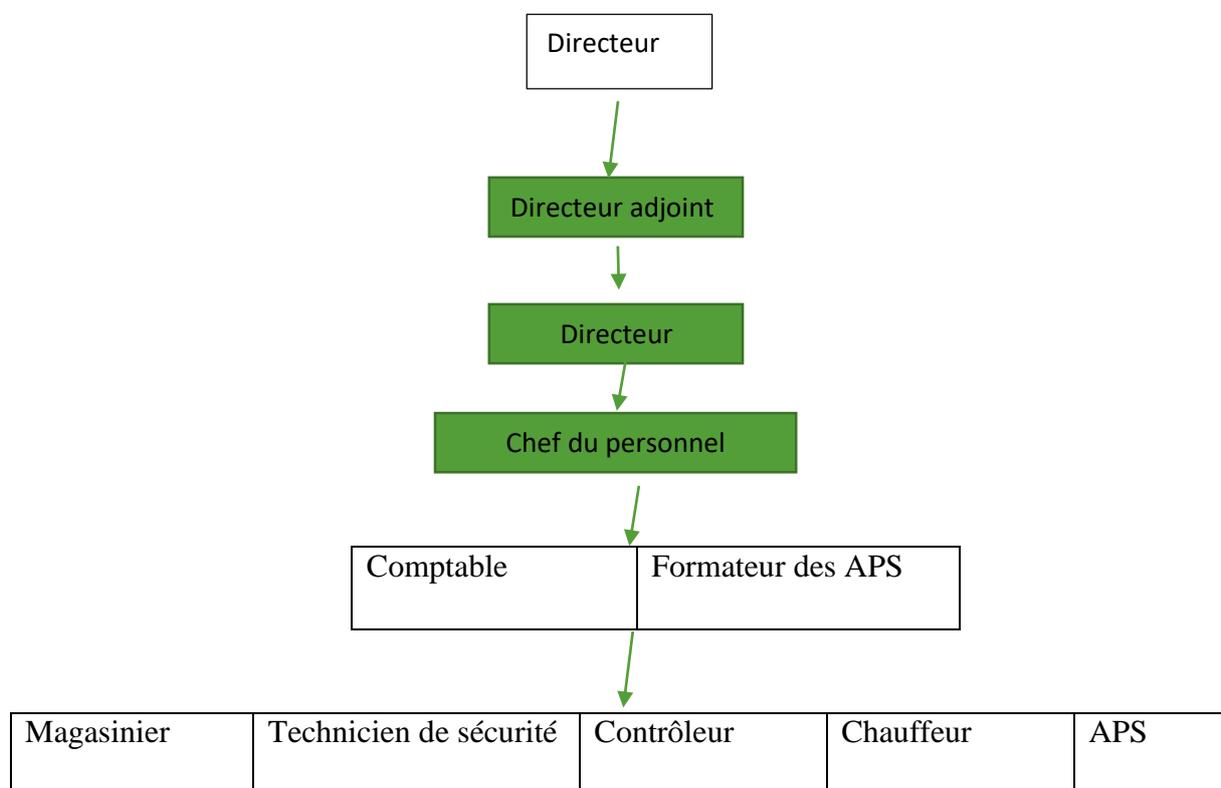
#### 4.6.2 Société Générale de Prestation de Service (Sogepresta)

La Sogepresta est une entreprise privée qui fait partie des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) au Tchad. Elle a été créée en 2012 par l'entrepreneur, DJO-AMRA KOUMBAM. Ce dernier assure lui-même la direction de l'entreprise. La Sogepresta est dotée d'un statut juridique et d'un règlement qui obéissent à la législation du travail en vigueur au Tchad. Ces sont ces documents juridiques qui organisent le fonctionnement de ladite entreprise. Elle a un représentant légal qui est chargé de représenter l'entreprise. En effet, la SARL est une forme juridique de société commerciale à responsabilité limitée. Elle est constituée par au moins deux associés (ou un seul en cas de création d'une SARL unipersonnelle comme le cas de la Sogepresta) qui peuvent être des personnes physiques ou morales. Selon son organisation, le capital social de l'entreprise est obligatoire. Cependant, aucun capital social n'est fixé par la

loi. Le capital social est réparti en parts social entre les associés, en proportion de leurs apports. Ainsi, la responsabilité des associés est aussi limitée au montant de leurs investissements.

En outre, la Sogepresta, classée parmi les SARL au Tchad, a pour objectif, la prestation des services, la sécurité, la maintenance, la vente des matériels de sécurité, l'installation de caméra de surveillance... Elle signe des contrats de service avec les entreprises privées, parapubliques et publiques voire les particuliers. Elle a son siège national à N'Djamena et qui travaille conjointement avec les bureaux provinciaux. Le bureau provincial de Moundou qui a fait l'Object de notre recherche gère une centaine d'agents environ. Elle a commencé à être fonctionnel à Moundou à partir de l'année 2017. Les charges de l'entreprise sont prises entièrement par son fondateur. Le siège de Sogepresta de Moundou se situe au quartier Djarabé II. Elle est abritée dans la concession privée de son fondateur. Elle est limitée au sud par le rondpoint Mota, à l'Est par le Commissariat Administratif II de Djarabé, au Nord par l'Eglise Evangélique du Tchad (EET) n°11 et à l'Ouest par le Marché Moarom.

### 2.3.7 Organigramme



### 4.6.3 Maison Notre Dame de la Paix (MNDP)

La MNDP est une association confessionnelle qui a commencé son existence embryonnaire depuis janvier 1978 à Benoye par le biais de ces deux fondateurs : le père Michel GUIMBAUD et Sœur Marie-Ange, tous deux religieux missionnaires. Ces fondateurs sont inspirés par le travail de leurs collègues missionnaires les pères Raymond et Pierre Jacquart à léproserie Jamot de Yaoundé. L'idée de la création d'une association est devenue une nécessité pastorale suite à la rencontre du père Guimbaud avec une jeune dame handicapée qui lui disait en Ngambay<sup>2</sup>: « *mdigui Nja Tar* » signifiant "je veux marcher debout". A l'époque, il y avait plusieurs cas de poliomyélite, de méningite, d'ulcère phagédénique. . . le cas des enfants atteints par la poliomyélite et qui déambulaient sur leurs genoux suscitaient la compassion de ces missionnaires. C'est ainsi, qu'ils se sont fait former à Yaoundé à la léproserie sur la fabrication des prothèses et la rééducation en vue de secourir ces patients.

Ainsi, de retour à Benoye, ils ont eu 5 premiers enfants dont ils ont eu à leurs procurer la prothèse le 1<sup>er</sup> mai 1979. Leurs activités ont pris de l'ampleur et ils avaient eu plusieurs sollicitations dans les autres villes et régions du pays. C'est ainsi, ils ont commencé à visiter : kélo, Lai, Doba, Moïssala, Koumra etc. Alors, vue l'importance de leurs services et son expansion, les fondateurs ont eu le contact du docteur Fajal qui intervenait déjà à léproserie de Yaoundé qui avait accepté de venir donner une formation en aide Kinés et appareillage pendant 5 ans au Tchad. La première formation a eu lieu à Pala le 11 janvier 1982 regroupant une vingtaine d'homme et de femmes venus de Moundou, Doba, Lai, Kélo, Pala, Fianga. Les autres formations suivantes ont eu lieu à Donia (en avril 1983), à Kélo (en mai 1984), à Benoye (en avril 1985), à Bissi Mafou (en avril 1986) et enfin à benoye (en mai 1987).

Par ailleurs, les interventions chirurgicales sont venues un peu tard pour des raisons logistiques. La première mission chirurgicale était arrivée le 25 janvier 1982 à Benoye avec le docteur Patrick LETOT qui a opéré une semaine à l'hôpital de Bebalem, puis une semaine à l'hôpital de Moundou au bénéfice de 31 enfants à 80% portant les séquelles de la poliomyélite. Du 1982 à 1985, il y a une mission chirurgicale qui venait donner de l'aide. Mais de 1986 à 2008, il fut instauré le rythme de deux missions chirurgicales par an. L'association s'élargit avec l'augmentation des membres, des coopérants, des bienfaiteurs, etc. qui se sont impliqués matériellement et financièrement. C'est le cas des services anesthésistes du Dr Annie Dupuy

---

<sup>2</sup> Une langue locale parlée par la majorité de la population du sud et plus précisément celle de la région du Logone occidental.

(en mai 1986), le service orthopédiste avec le Dr Patrice Bouygues et Maurice Lehur (en décembre 1987), le service de chirurgie plasties (en avril 2004) . . . il y a eu la naissance d'autres organisations comme Association Handicap Santé (en dec. 1987 par Dr. Annie Dupuy) qui a été créée pour donner de la vie et le soutien financier aux missions chirurgicales. Une autre organisation a été créée en mai 1993 au sein de la MNDP, Action Humanitaire de Solidarité par la mission catalogne portée par le docteur Fernando. La coopération de la Mission chirurgicale de la Martinique (en mai 2005) avec le Dr anesthésiste Alain van Elstraete. Il s'est ajouté aussi l'heureux soutien des chirurgiens tchadiens depuis 2011, Dr Laya Zacharie et Dr Siniki Fandebnet qui sont venus renforcer le travail de leur compatriote Dr Dorio Djimamnodji (depuis 1993).

L'année 2009, il fut une augmentation du rythme de mission chirurgicale qui passe de deux fois par an à trois missions chirurgicales par an jusqu'à nos jours. Il faut noter que la MNDP qui a commencé ses activités à Benoye en avril 1978 s'est implantées dès 1981 à Moundou, Doba, Kélo, et Laï pour accueillir les patients et les traiter selon leurs besoins. En 1993, Moundou put s'implanter au centre de l'agglomération, grâce à un terrain « loué gratuitement » par la ville, pendant que Benoye continuait à assurer les missions chirurgicales avec l'hôpital de Bebalem. Mais en 1997, pour des raisons de mutation des personnes dirigeantes, le centre de Benoye a été définitivement fermé au profit du développement du centre de Moundou comme un centre de référence pour les régions du Logone Occidentales et Orientales, de la Tandjilé et du Moyen Chari. Désormais, toutes les missions chirurgicales de la MNDP sont centrées à Moundou. Depuis février 2008, Doba et Laï, grâce à l'engagement des évêques de ces lieux, sont devenus centres autonomes pour ce qui concerne l'accueil des patients et la rééducation fonctionnelle. Cependant, ils doivent toujours se référer au centre de Moundou en ce qui concerne les interventions chirurgicales et l'appareillage.

La MNDP de Moundou dénommée « Mdigui Nja Tar » qui se traduit littéralement par « je veux marcher debout », est située au quartier Ngueldjim. Elle est limitée au nord par le Bar Bafana Bafana, à l'Est par le Centre Croix Rouge, au Sud-Est par le siège de PAM et à l'Ouest par l'EET n°12. Elle a une superficie d'un hectare. L'annexe de la MNDP est située environ 75m du Grand Centre et mesure environ un demi-hectare. Il abrite les activités permettant l'insertion socio-professionnelle des handicapés (ateliers de coutures, école-foyer, etc.). En somme, la MNDP réunit plusieurs services dont : chirurgie, soins infirmier, Kinésithérapie et appareillage. Elle a une capacité de 80 lits pour accueillir les patients opérés. L'organisation a 25 employés permanents qui assurent son fonctionnement.

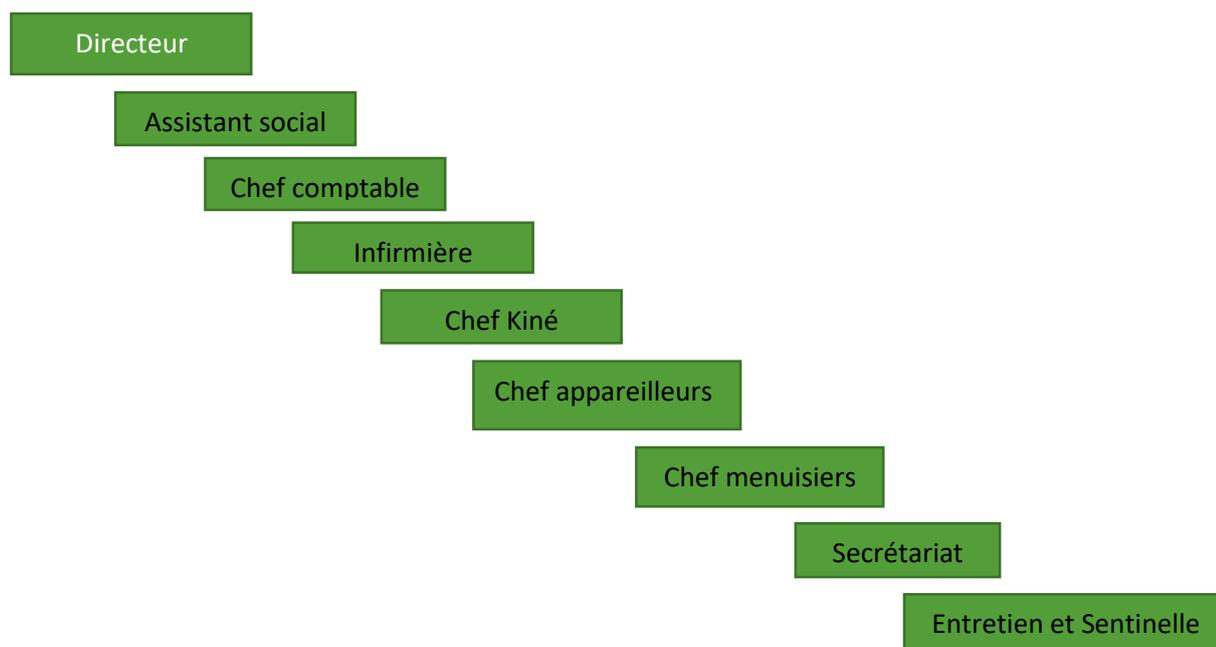
Par ailleurs, vue son expansion et l'implication de plusieurs partenaires, l'Association Maison Notre Dame de la Paix (AMNDP) a acquis un titre juridique par l'arrêté n°0128/PCMT/PMT/MEPDCI/SE/SPONGAH/2021 lui accordant le Statut d'ONG Nationale.

Les partenaires de l'AMNDP sont : l'Ordre des Frères Mineurs Capucins, l'Etat Tchadien, le Comité International de la Croix-Rouge, les bienfaiteurs, les docteurs des différentes missions chirurgicales (française, catalane, Martinique, tchadienne etc.).

En effet, l'objectif principal de la MNDP est de donner la capacité motrice aux handicapés. Cet objectif principal traîne derrière lui des objectifs spécifiques :

- Lutter contre la poliomyélite
- Assistance humanitaire aux handicapés
- Autonomisation et réinsertion socio-professionnelle des personnes handicapées
- Donner de l'espoir aux handicapés stigmatisés
- Evangélisation pratique.

#### 4.6.3.1 Organigramme



#### 4.6.4 Coton Tchad

Le coton est l'une des principales cultures commerciales au Tchad. Des anciennes colonies ou plusieurs pays africains ont voulu équilibrer leur balance commerciale en passant de l'économie de subsistance à l'économie d'échange. Le Tchad n'est pas resté en marge de cette politique économique en se lançant dans le développement de la production et industrialisation du coton. Ainsi, déjà vers les années 1921, les explorateurs français ont manifesté un intérêt à la culture du coton. Son essai par ces derniers était promettant. Mais la date du 1928 marque le départ de la culture cotonnière au Tchad avec la société Franco-Tchadienne (Cotonfran) avec un capital de 742 500 000F CFA. Ces principales activités se font autour de l'achat, usinage, conditionnement, transport et vente à la filature. Mais après l'indépendance du Tchad en 1960, l'histoire de la culture du coton s'est poursuivie avec la création de la Société Cotonnière du Tchad (CotonTchad) en 1972 en lieu et place à la Société Franco-Tchadienne. La société devient dès lors, un organisme public dont la plus grande part est détenue et gérée par l'Etat Tchadien. Il faut noter aussi qu'avec la dynamique de la productivité et les installations des neuf usines au sud du pays, dont celle de Moundou en 1972, il y a eu une augmentation des activités et la création des usines annexes pour la production d'huile, du savon, et avec les dérivés du coton. La Coton Tchad devient l'un des principaux piliers de l'économie tchadienne, à qui elle procurait jusqu'à 80% de ses revenus des exportations.

Par ailleurs, ayant connu une belle période de gloire, jusqu'aux années 1980, la Coton-Tchad a chancelé tombant dans des crises jusqu'à la fermeture de beaucoup de ses usines dans le pays. Mais pour sauver certaines usines, l'Etat commence à privatiser la société avec l'accord qu'il a signé avec le géant singapourien OLAM en 2018. La Coton-Tchad passe donc pour une Société parapublique dont OLAM, leader mondial de l'agro-industrie, qui apporte 60% d'investissement. Ce mariage OLAM- Coton-Tchad semble promettant. Car, l'arrivée de OLAM, l'on constate une redynamisation et un renouvellement de la société qui était presque mourante.

OLAM International est une entreprise singapourienne de négoce et de courtage de denrée alimentaires. Le groupe est fondé en 1989 au Nigéria, puis son siège social est déplacé à Londres. L'entreprise portait le nom de Chanrai International. Mais en 1995, le siège social de l'organisation était transféré à Singapour et est contrôlé par le fonds souverain singapourien Temasek Holdings. L'organisation a été rebaptisée en OLAM International. En 2003, Temasek

Holdings prend une participation dans OLAM à 16% et rachète l'entreprise. Les activités de OLAM s'étendent sur les cinq continents, et particulièrement en Afrique. Il est notamment très présent dans la production et la transformation des cacaos, du café, du coton et d'huile de palme. L'usine de la Coton-Tchad de Moundou est située à la sortie de Moundou au quartier Doyon vers le Sud-Ouest sur la Route de Doba. Elle est séparée en section par la route principale. L'usine d'égrainage, de production d'huile de coton et du savon sont situées à gauche en position de sortie de la ville. Par contre, le secteur Administratif est situé à droite en position de sortie de la ville. Elle est limitée au sud-Ouest par le fleuve Logone, au Nord par l'Ecole Normal, à l'Est par la Paroisse Saint Pierre et Paul de Doyon. Sa superficie peut être estimée à 7 hectares environ. Elle compte environ 200 employés permanents.

#### **4.7 Critères de sélection des participants**

Le critère de sélection est un ensemble de caractéristique qui nous permet d'inclure ou d'exclure certaines populations de l'étude. Il est une norme basée sur l'objectivité et la cohérence harmonieuse de la recherche. Alors, nous avons défini les critères d'inclusion des participants à l'étude et les critères d'exclusions qui éliminent ceux qui ne peuvent pas y prendre part.

##### **4.7.1 Critères d'inclusion**

Peut participer à cette étude :

- Tout employé ayant contracté un contrat de travail avec l'entreprise et ayant au moins trois mois d'exercice,
- Tous les employés des deux sexes exerçants dans l'entreprise,
- Etre directeur ou chef de service en exercice dans l'entreprise
- Etre personnel ayant un contrat de travail avec l'entreprise et Résident à Moundou
- Avoir reconnu de s'absenter au moins une fois du poste,
- Avoir pris au moins une fois une autorisation d'absence,
- Etre venu en retard au poste,
- Avoir quitté son poste avant l'heure de départ
- Jouir de ses facultés physiques et mentales.

#### **4.7.2 Critères d'exclusion**

Ne peut pas participer à cette étude :

Les stagiaires, les employés temporaires, les employés missionnaires, un ancien employé ou un retraité de l'entreprise, . . . Bref, les employés qui ne remplissent pas les critères d'inclusions.

### 4.7.3 Caractéristiques des participants

Les caractéristiques des participants à cette étude sont riches et répondent bien aux ambitions de cette recherche. Car, il y a une diversité avec une masse sociologique hétérogène. L'âge moyen des participants est de 23 ans. Les deux sexes sont représentés. Le niveau d'étude des participants va de BEF (Brevet d'Etude Fondamental) au Master dans les divers domaines. En ce qui concerne l'ancienneté dans le poste, le plus jeune des participants a 4 mois et demi et le plus ancien a 18 ans. Il y a une hétérogénéité des groupes dont 16 ethnies avec 11 régions différentes. Nous avons eu au total 32 participants.

*Tableau 5 : caractéristiques des participants SNE*

Participants Caractéristique	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Sexe	M	M	M	M	M	F	M	M	M	M	M
Age	58	39	42	67	33	33	47	41	31	44	33
Niveau d'étude	BTS	Licence	Licence	Licence	BTS	Licence	Licence	BTS	BEF	CEP	CEP
Poste Occupé	Chef comptable	Chef commercial	Chef contremaitre	Directeur	Chef mécanicien	Secrétaire	Agent commercial	Releveur	Chef de quart	Chauffeur	Aide moteur

Ancienneté	11 ans	11 ans et demi	12 ans	9 ans	5 ans	2 ans	10 ans	7 ans	5 ans	12 ans	7 ans
Statut Matrimonial	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié
Region d'origine	Mandoule occidentale	Salamat	Ouaddaï	Logone Occidental	Logone Occidental	Mandoul	Ouaddaï	Logone occidental	Logone occidental	Moyen chari	Moyen chari
Ethnie	Sarah	Baguirmi	Arabe	Ngambay	Ngambay	Sarah	Arabe	Ngambay	Ngambay	Baguirmi	Baguirmi
Religion	Catholique	Islam	Islam	Protestant	Protestant	Catholique	Islam	Protestant	Chrétien	Islam	Islam

**Tableau 6 : Caractéristiques des participants de Sogepresta**

Participant	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Caractéristiques						
Sexe	M	M	F	M	M	M
Age	31	28	32	25	30	32
Niveau d'étude	Licence	Licence	BEF	Bac	BEF	BEF
Poste Occupé	Chef de Bureau	Comptable	APS	APS	Contrôleur	Chauffeur
Ancienneté	2 ans	3 ans	2 ans	3 mois	2 ans	1 an
Statut Matrimonial	Marié	Célibataire	Marié	Célibataire	Marié	Marié
Region d'origine	Logone Occidental	Mayo kebbi Ouest	Mandoul oriental	Mayo kebbi Est	Logone occidental	Lac
Ethnie	Ngambay	Moundang	Sarah madjigai	Zimè	Ngambay	Toubou
Religion	Protestant	Protestant	Chrétienne	Chrétien	Catholique	Islam

**Tableau 7: Caractéristique des participants MNDP**

Participants Caractéristiques	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Sexe	M	F	M	M	M	M	M
Age	65	46	43	47	51	42	46
Niveau d'étude	Master	Licence	Licence	Licence	Bac	Licence	BEF
Poste Occupé	Directeur	Infirmière	Kinésithérapeute	Appareilleur	Rééducateur	Comptable	Gardien
Ancienneté	5 ans	9 ans	6 ans	5 ans	3 ans	7 ans	8 ans
Statut Matrimonial	Célibataire	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié
Region d'origine	Tandjilé	Logone Occidental	Logone oriental	Mandoul Est	Logone oriental	Mayo kébbi Ouest	Logone occidental
Ethnie	Gabri	Ngambay	Laka	Mongo	Goulai	Lélé	Ngambay
Religion	Catholique	Catholique	Protestant	Traditionnelle	Protestant	Catholique	Chrétien

**Tableau 8 : Caractéristiques des participants de Coton-Tchad**

Interviewé	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
Caractéristiques								
Sexe	M	M	F	M	F	M	M	M
Age	45	41	48	33	37	35	46	56
Niveau d'étude	Master	Master	Licence	Licence	Licence	Mater	BEF	Licence
Poste Occupé	Chef agricole	DRH	Secrétaire	Chef de campagne agricole	Animatrice agricole	Cartographe	Chauffeur	Chef du réseau agricole
Ancienneté	9 ans	11 ans	6 ans	1 ans	3 ans	8 ans	6 ans	18 ans
Statut Matrimonial	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié	Célibataire	Marié	Marié
Region d'origine	B.E.T.	Mandoul	Logone occidentale	Guéra	Logone occidentale	Logone oriental	B.E.T.	Batha
Ethnie	Zaghawa	Sarah	Ngambay	Hadjarai	Ngambay	Mbum	Teda	Arabe
Religion	Islam	Chrétien	Protestante	Islam	Catholique	Catholique	Islam	Islam

#### **4.8 Méthode de Recherche : Recherche qualitative**

En milieu professionnel, la recherche qualitative s'avère particulièrement efficace pour explorer des phénomènes complexes, tels que les motivations individuelles, l'apprentissage organisationnel, les comportements productifs ou contreproductifs, les processus de prise de décision, les conflits, les absences etc... En effet, le choix porté sur ce type de recherche est dû à plusieurs facteurs. Car, la recherche qualitative a pour objet d'étudier les phénomènes humains en vue de plus de compréhension et d'explication. Elle est intensive parce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints qui sont étudiés en profondeur. Elle permet de rechercher le sens et les finalités de l'action humaine et des phénomènes sociaux. Evidemment, nous cherchons dans cette étude à appréhender le style managérial d'absentéisme pouvant-être efficace pour répondre à la performance des entreprises. Alors vue l'absentéisme qui classé parmi les comportements contre-productifs en milieu professionnel, nous avons trouvé important d'explorer ce phénomène dans des différentes entreprises. C'est pourquoi, la recherche qualitative est où nous semble la méthode la plus adaptée et la plus adéquate pour ce type d'étude sensible. Puisqu'elle accorde une place prépondérante au point de vue des participants, il est question pour nous de comprendre comment les managers gèrent les absences dans les entreprises et comment les employés managent leurs absences. Ceci dit, elle va nous permettre de rendre compte du management adapté à ce comportement inadapté en milieu professionnel. Dans cette perspective, la démarche qualitative nous semble faire une large place aux notions du quotidien et du vécu sans lesquelles plusieurs facettes de la réalité de conduite humaine peuvent échapper à la connaissance.

#### **4.9 Approche et instruments de recherche qualitative**

Dans l'approche qualitative d'investigation, le chercheur part d'une situation concrète comportant sur un phénomène particulier intéressant et ambitionne de comprendre le phénomène et non de démontrer, de prouver, de contrôler quoi que ce soit. Il veut donner sens au phénomène à travers ou au-delà de l'observation, de la description, de l'interprétation et de l'appréciation du milieu et du phénomène tels qu'il se présente où se perçoit. Dans la recherche qualitative, le chercheur part de l'expérience (la sienne ou celle des autres), relève des situations typiques d'un phénomène à étudier, les analyse pour les comprendre (produire les sens), en tire si possible les concepts constitutifs et formule une théorie enracinée (N'Da, 2015, p.22). L'intention (but, objectif) de la recherche est de reconnaître, de nommer, de découvrir, de décrire les variables et les relations découvertes, et par-là, de comprendre une réalité humaine

ou sociale complexe (N'Da, 2015, p. 22). Ainsi La recherche qualitative en sciences humaines et sociales a comme but premier de comprendre des phénomènes sociaux (des groupes d'individus, des situations sociales, des représentations...). En effet, comprendre un phénomène social, c'est donner une explication scientifique à ces phénomènes. Il s'agit, selon la tradition de recherche influencée par les travaux de Dilthey, de rendre compte de la réalité sociale telle qu'elle est vraiment vécue et perçue par les sujets ou telle qu'elle se déroule dans les institutions (N'Da, 2015, p. 22). Alors, la recherche qualitative fait donc recours à des techniques de recherche qualitatives pour étudier des faits particuliers. La plupart de ces techniques utilisées dans le cadre d'une recherche qualitative sont : étude de cas, observation, les entretiens, les analyses etc. Il ne fournit pas d'emblée des données chiffrées. Ces analyses peuvent se borner à être des descriptions, des énumérations ou déboucher sur des classifications, sur l'établissement de nouveaux liens entre des variables, sur des comparaisons.

#### **4.10 Technique de collecte des données : Entretien**

Les sciences sociales et particulièrement la psychologie utilisent plusieurs types d'instruments dans le recueil des informations au rang desquels : les entretiens, le questionnaire, les tests etc. L'emploi de chacun de ces instruments varie suivant l'objet de la recherche et le type de sujet à examiner. D'après Jakobi (1993) (in Noubissie, 2010, p. 225), le questionnaire et l'interview sont les principales techniques de recueil d'informations de l'enquête (Noubissie, 2010, p. 225).

L'enquête est un mode de recueil de données extrêmement répandu en sciences sociales et humaines. Ceci s'explique par le fait qu'elle peut être utilisée pour recueillir des données sur une grande variété de thèmes. Interroger des individus peut, pour simplifier, se faire de deux manières : de façon qualitative ou de façon quantitative. Oppenheim (1966) écrivait à ce propos : « qu'interroger des individus s'apparente à la pêche d'un poisson particulièrement vif, où différents types d'appâts sont utilisés au hasard à différentes profondeurs, sans savoir ce qui se passe depuis la surface » (Marie, 2008, p. 88). La mise en œuvre d'une enquête impose ainsi qu'une grande attention soit portée à la réduction des écueils, appelés « biais », nés de l'interaction qui s'établit entre l'enquêteur et le répondant.

En outre, l'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées en Sciences Sociales. Il peut être vu comme « une conversation avec un objectif », « un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (Marie et all, 2008, p. 89). Autrement dit,

l'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale en vue d'être converti en données scientifiques falsifiables. (Marie et all, 2008, p. 89). On distingue habituellement trois formes d'entretiens en fonction du niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et l'individu : l'entretien directif, semi-directif et non directif. Ils se caractérisent par des degrés croissants d'exploration en profondeur des représentations individuelles et, en corollaire, par des degrés décroissants d'intervention de l'enquêteur (Marie et all, 2008, p. 90).

Les entretiens individuels sont adaptés lorsqu'on cherche à explorer des processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.) ou des sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabous (la religion, l'alcool, le tabac, la sexualité, la mort, l'argent, etc.), et/ou à mettre en évidence des différences individuelles (Marie et all, 2008, p. 90).

- Un entretien directif : il est le premier type d'entretien qui est soumis à un questionnaire standardisé. Il ne se correspond qu'à l'intérieur d'une démarche quantitative, statisticienne et psychosociologique portant sur un nombre important de sujets, afin de faire apparaître des tendances communes et collectives.
- L'entretien non directif appelé aussi entretien libre ou en profondeur, se caractérise par son ouverture et sa souplesse. Ce type d'entretien est utile lors de recherches sur des sujets sensibles, tabous, touchant à l'intimité de la personne, dont l'objet est peu défini, nouveau, mal structuré ou pour lequel on ne connaît pas le niveau d'information du répondant, Gavard-Perret et all. (2008).
- Quant à l'entretien semi-directif : il cadre ou oriente le discours du sujet. Le chercheur canalise la réflexion du participant lui permettant de s'exprimer librement sur les thématiques préétablies. A propos de ce type d'entretien, (Barbillon et le Roy, 2012, p. 20) disent que, dans la recherche en sciences sociales et humaines, l'entretien semi-directif est le plus employé. Ceci s'explique par du simple fait qu'il se situe en mi-chemin entre les deux autres types d'entretien. Ainsi, dans le cadre de notre présente étude, nous utilisons l'entretien semi-directif et le guide d'entretien va nous servir d'outil.

Par ailleurs, l'entretien semi-directif appelé aussi entretien semi-dirigé ou semi-structuré est le plus souvent utilisé par les chercheurs en psychologie en générale et en psychologie sociale en particulier. Il est mené à l'aide d'un guide (ou grille ou encore canevas) d'entretien,

qui est une sorte de liste des thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants. L'ordre de discussion n'est toutefois pas imposé. L'enquêteur s'appuie sur l'enchaînement des idées propres au répondant pour évoquer un thème avant ou après un autre. Cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants et se prête mieux à certaines contraintes de terrain (faible disponibilité des répondants) et aux compétences des enquêteurs. Sa durée varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures (Marie et al., 2008, p. 92). Mais pour le compte de cette recherche, nous avons eu comme durée minimale d'entretien, 17mn et maximale 35mn.

#### **4.10.1 Enquête préliminaire**

Pour nous rassurer que nos thématiques soient bien comprises par nos participants et que les questions sont claires et compréhensives, nous avons passé notre pré-enquête dans le centre de santé de Dokap. Cette pré-enquête nous a permis de réajuster certaines questions et de reporter entièrement la partie de l'identification des sujets à la fin. Parce que nous avons remarqué que ces informations ont impacté sur l'ouverture et la réponse des sujets. Car, les sujets nous donnent l'impression d'une évaluation qui pourrait éventuellement les nuire et fournissent peu des informations. Les sujets, n'acceptent pas qu'on puisse les enregistrer en ce terme : « le pays est compliqué. On ne sait jamais. Mais tu peux prendre note ».

#### **4.10.2 Déroulement de la collecte des données**

En vue de contourner des potentiels obstacles liés à la collecte des données dans les différentes entreprises publiques, parapubliques et privées, nous avons entrepris des démarches administratives pouvant garantir la confidentialité absolue des enquêtés et permettant en même temps de rassurer les dirigeants desdites entités ainsi que les participants. Alors, dans toutes les quatre entreprises qui nous ont autorisées à collecter les données de cette présente étude, nous avons introduit auprès du secrétariat de chaque entreprise, une demande d'autorisation de recherche, dans laquelle, nous avons mentionné le sujet de la recherche, son objectif, son importance pour l'entreprise, le respect des secrets professionnels, et notre entière disponibilité à signer une convention de non-divulgence des informations avec ces entreprises. Nous avons joint à cette demande de recherche l'attestation de recherche et la photocopie de nos pièces d'identités. Par ailleurs, il convient de souligner que, dans toutes ces entreprises, avant de

commencer à nous entretenir avec les participants, les directeurs des entreprises pour les unes et la DRH pour les autres nous ont reçu pour nous écouter de vive voix les objectifs et les enjeux réels de l'étude. Ceci nous a permis de clarifier certains points et persuader les dirigeants sur les objectifs de la recherche. Ainsi, tous nos entretiens ont eu lieu au sein de chaque entité que nous avons pu collecter ces données. Pour certains, les entretiens ont eu lieu dans leur bureau de travail et d'autres dans un espace aménagé au sein de l'entreprise. Nous rappelons également que la Société Nationale d'Electricité nous ont exigé un stage de 15 jours avant de collecter les données. Elle nous a exigé un rapport de stage. Pour les autres entreprises, les dirigeants (ou DRH) ont convoqué les différents chefs de service pour les instruire sur les procédures de nos enquêtes.

Les participants étaient tous volontaires à participer à l'étude. Les rencontres avec les participants se sont déroulées dans un endroit qui leur est familier (au sein de l'entreprise) pour qu'ils se sentent en sécurité. Les entretiens furent d'une durée moyenne de vingt-cinq minutes selon la disponibilité des participants.

#### **4.10.3 Justification de l'instrument de collecte des données**

L'entretien comme technique de recherche a fait ses preuves dans les domaines scientifiques divers. C'est pourquoi, nous avons choisi cette technique qui selon Nkoum (2015), elle fournit des données très riches et fait émerger la complexité du phénomène étudié. Or, ayant connaissance des formes d'absences qui sont protégées par le code du travail, les employés semblent jouer le jeu et font souvent passer les absences irrégulières en absence régulière. Ce qui pose problème aux dirigeants de la gérer efficacement. Aussi, les littératures qui abordent cette thématique, mettent en exergue plusieurs paramètres qui influent ce comportement évitant. Alors, pour explorer ce phénomène, nous avons trouvé nécessaire de procéder à sa compréhension à travers les entretiens avec les dirigeants d'une part et avec les employés d'autre part.

Une enquête consiste donc à susciter un ensemble de discours individuels, à les interpréter et à les généraliser si possible. C'est dans ce sens que Ghiglione et Matalon (2004), la définissent comme « une interrogation particulière portée sur une situation comprenant des individus et ce, dans un but de généralisation » (Noumbissie, 2010, p. 201). Cette interrogation est à but de vérification d'une hypothèse ou d'un corps axiomatique dont l'hypothèse est le produit. L'enquête consiste à interroger des gens et à susciter des réponses aux questions ou de

manière plus précise à « recueillir des données verbales auprès de groupes ou échantillons de sujets choisis en fonction d'objectifs précis, dans le but de décrire et d'analyser une situation particulière » (Moser, 1998) in Noubissie, 2010, p. 201).

L'enquête est aujourd'hui un des instruments privilégiés de la recherche en sciences sociales et humaines. L'enquête est conseillée, dans la mesure où elle apparaît effectivement dans certaines conditions (absentéisme au poste) comme le seul moyen d'obtenir certaines informations. Egalement, le recours à l'interrogation est nécessaire chaque fois que l'on a besoin d'informations sur une grande variété de comportements d'un même sujet, comportement dont l'observation directe. On recourt encore à l'enquête lorsque l'observation directe de certains comportements touche l'intimité ou semble inaccessible au sens. On est obligé de recourir à l'interrogation pour saisir des phénomènes tels que les attitudes (absentéisme, motivation. . .), les intentions, les opinions, les préférences, les représentations, etc., qui ne sont pratiquement accessibles que par le langage, et qui ne s'expriment spontanément que rarement. Il convient de souligner que l'entretien permet au chercheur d'accéder non seulement aux informations, mais de toucher du doigt le ressenti de l'individu pendant les entretiens.

Par ailleurs, plusieurs auteurs insistent sur le choix adéquat entre l'instrument de collecte des et les objectifs les variables à mesurer. Puisque, le chercheur doit se rassurer que l'instrument de collecte des données qu'il se propose d'utiliser lui permet de mesurer ce qu'il prétend mesurer. C'est en ce sens que Grawitz (1970) cité par Noubissie (2010, p. 257), déclare qu'« on étudie le fond de la mer avec une sonde. Si celle-ci ramène de la vase c'est que le fond est vaseux. Si elle ramène de la boue, c'est que le fond est boueux. Si elle ne ramène rien c'est que la ficelle est trop courte ».

Alors, en vertu des différents éléments reconnus par notre objet d'étude, nous avons voulu avoir une attitude non directive. Car, étant donné qu'en « recherche qualitative, on recourt plus rarement à l'entrevue standardisée du style « question-réponse » (Deslauriers, 1991, p. 36). Une autre raison de ce choix est qu'en entretien semi-directif, « *le chercheur dispose de plus de latitude, ce qui lui permet de s'adapter au contexte (environnement, personnalité du sujet, etc.)* » (Lefrançois, 1991, p.108). Cette souplesse est précieuse dans la mesure où l'entrevue permet aux participants de narrer leurs expériences concrètes du phénomène. De plus, l'entretien semi-directif contrairement à l'entretien non directif permet à l'étudiant chercheur que nous sommes de centrer les propos du participant sur certains thèmes propres au sujet de

recherche. D'autre part, l'entretien semi-directif favorise l'expression personnelle du sujet. Il est dit semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé.

En outre, Blanchet et *all.* (1985, p. 51), l'expliquent plausiblement que l'entretien semi-directif cherche à résoudre un problème méthodologique fondamental : « *obtenir à la fois un matériel discursif fiable, c'est-à-dire correspondant effectivement à ce que pense la personne interviewée, et à la fois valide, c'est-à-dire conforme aux objectifs de la recherche* ». Alors, nous avons utilisé le guide d'entretien comme support de cet instrument de collecte des données.

#### **4.11 Structure du guide d'entretien**

Dans le cadre d'une étude qualitative, le guide d'entretien apparaît comme une liste récapitulative des thèmes et des sous thèmes qui sont abordés dans les entretiens avec les participants. Ce guide d'entretien est en harmonie avec la question de recherche, l'hypothèse principale et les objectifs de la recherche. Ce guide est à la disposition de l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien. Toutefois, il convient de noter que l'ordre d'évocation des thèmes, de même que la formulation des questions peuvent varier au cours de l'entretien.

*Les grilles d'analyse sont élaborées en fonction de la visée théorique qui a déterminé les consignes de recueil des données. En effet, d'une part, le canevas établi pour l'enquête nous fournit à priori les thèmes principaux, d'autre part, le travail d'inventaire nous donne des catégories à posteriori. Le choix de ces catégories qui obéit à certaines règles techniques d'exclusion mutuelle, de pertinence, d'homogénéité et d'efficacité, est le fait du chercheur (...). Il faut donc établir des catégories descriptives renvoyant à des variables du texte exclusif les unes des autres, qui découpent et organisent le discours* » (Poirier, Clapier-Valladon et Raybaut, 1996, p. 165).

Notre guide d'entretien est structuré en deux parties : l'introduction et le corpus d'entretien. En effet, l'introduction de notre guide est un préambule. Elle permet de placer le répondant dans les meilleures conditions de réponse. Elle est constituée de la présentation du chercheur, de la présentation du sujet de recherche, des objectifs de la recherche, de l'importance de la participation franche et confiante de l'interviewer, de son consentement et de la procédure d'entretien. Mais pourquoi le sérieux de ce préambule ? En effet, nous l'avons pris au sérieux du simple fait que l'être humain a tendance de mettre spontanément surplace les

mécanismes de défenses face aux évaluations ou aux interrogatoires susceptibles de lui porter préjudice. En d'autres termes, le répondant est un être humain qui ne reste pas insensible à la situation de questionnement et dont le comportement de réponse peut biaiser les mesures. Et d'après Marie et all (2008, p. 122), ils disent : « le discours introductif donne l'occasion de limiter, voire de circonscrire, deux biais qui sont liés au comportement du répondant : le biais d'anxiété d'être évalué et le biais de stimulation par la dissimulation de l'objectif de l'enquête ». Le biais d'anxiété. Selon Rosenberg cité par Marie L et all (2008, p. 123), tout sujet humain aborde la situation de questionnement avec un a priori qui le pousse à croire que l'enquêteur cherche à évaluer sa santé mentale ou plus simplement son degré de maturité humaine, intellectuelle et professionnelle.

Mais de manière spécifique, dans un contexte professionnel où l'expérience des évaluations et des enquêtes ont conduit au licenciement ou aux affectations voire au rabaissement des attributs, les individus restent trop réservés et prudents. Ils suspectent tout et rien de tout ce qui concerne l'enquête. Le corpus de notre guide d'entretien quant à lui, est constitué du thème principal et des sous-thèmes qui sont transformés en question.

#### **4.11.1 Les avantages des questions ouvertes en entretien semi-directif**

Comme nous l'avons souligné ci-haut, les avantages des entretiens semi-directifs résident dans leurs souplesses et la liberté d'expression accordée au répondant. En plus, le nombre de modalités de réponse est trop élevé pour qu'elles puissent être préétablies. Pour une question telle que « qu'est-ce qui vous a empêché par le passé à venir au travail ? ». Il est difficile de préétablir toutes les modalités de réponse, les motifs d'acceptation étant très nombreux. Son avantage est du fait que le phénomène étudié peut être qualifié de « sensible ». C'est le cas d'absentéisme. Puisqu'il est perçu comme l'indice de manque de motivation, manque d'implication ou d'engagement au travail, un comportement contreproductif donc susceptible de compromettre la performance de l'organisation. Dans le cas de notre étude, les questions ouvertes sont intéressantes et permettent aux participants interrogés d'avoir une large gamme de liberté et une plus grande propension à répondre aux questions.

Toutefois, il convient de signaler que, les questions ouvertes ont leurs limites. Car, les répondants n'ont souvent pas recours aux mêmes cadres de référence pour répondre aux questions ouvertes. Les expériences diverses, le type de personnalité, formations différentes... amènent à une compréhension différente des questions. Il faut le souligner aussi que les cadres de référence sont très difficilement accessibles, voire inaccessibles. D'où une difficulté, voire

une impossibilité de discerner de manière exacte les différences entre répondants. Une autre limite que nous tenons à mentionner réside également dans l'interprétation des données qui se montre grandement complexe.

#### **4.12 Considérations éthiques**

La recherche en sciences sociales et humaines et dans le milieu professionnel a ceci de particulier qu'elle porte sur des êtres humains et sur leur vie professionnelle avec tout ce que cela peut comporter d'incident sur leurs vies, leurs droits et leurs dignités. Il est donc indispensable pour l'étudiant chercheur d'encadrer ses habiletés techniques par un certain nombre de règles de déontologie.

D'abord, dans toutes les entreprises qui nous ont autorisées à mener cette étude au sein de leurs structures, les dirigeants ont averti les participants. Ainsi, tous les sujets ont été informés de la nature de la recherche, des buts poursuivis et de l'utilisation des résultats. De plus, nous avons signalé dans le préambule que le contenu des entretiens est anonyme et confidentiel. Notre population d'étude était avisée que les informations qu'elle va nous confier lors des entretiens ne seraient pas transmises à la hiérarchie et rien ne serait noté sur leurs dossiers. Nous avons tenu à respecter les consignes de "secret professionnel" exigées par les règlements des entreprises.

Nous retenons de ce cadre méthodologique que nous avons fait usage de la méthode hypothético-déductive. La recherche qualitative qui a pour objet d'étudier les phénomènes humains en vue de plus de compréhension et d'explication a été notre type de recherche.

#### **4.13 Difficultés Rencontrées**

Au sujet des terrains de recherche, les enseignants ne cessent de prévenir les étudiants que : « le terrain est violent et rude » ! C'est ce que nous avons expérimenté à travers cette étude. Mais de ces diverses difficultés, nous retenons :

- Accès restreint dans les entreprises : nous avons introduit notre demande d'autorisation de recherche auprès de 11 entreprises. Mais, nous sommes acceptés que dans 4.
- Résistance des participants : étant un sujet sensible et susceptible d'avoir des répercussions négatives sur les salariés, nous avons constaté chez certains participants le manque d'ouverture pendant les entretiens malgré les relances.

- Barrière linguistique : nous avons eu de difficulté en termes de communication et de compréhension dans les entretiens à approfondir nos thématiques avec certains personnels.
- Attitudes : nous avons noté qu'il y a eu plusieurs ruptures d'entretien qui ont cassé le rythme et le fil des idées chez plusieurs participants à cause des appels téléphoniques reçus des visites et des sollicitations de travail.
- Risque de sécurité : nous avons pris peur pendant nos passages au niveau de service de production électrique (SNE) et au niveau de l'usine d'égrainage de la Coton-Tchad malgré le niveau de sécurité contrôlé.
- Contraintes logistiques : n'ayant pas les moyens de déplacement à notre disposition et habitant un peu loin avec ces entreprises, nous avons éprouvé de la peine parfois à nous rendre pour faute des moyens financiers.

Par ailleurs, nous avons eu une grosse difficulté au niveau de la Société Tchadienne de Traitement des Déchets et d'Assainissement (SOTRADA). La difficulté concernait la mauvaise communication entre la hiérarchie de ladite Organisation. En effet, l'adjoint de la DRH a reçu les documents que nous avons introduit au niveau du secrétariat et il nous a donné son aval oral nous permettant de nous entretenir avec le personnel. Ce qui nous a permis d'enquêter 3 chefs de services. Mais, arriver sur le chef comptable, ce dernier a refusé de nous recevoir et a saisi le chef DRH à propos de notre enquête d'étude. Les échanges entre eux ont suscité une réelle inquiétude et on nous a suspendu de continuer notre entretien avec la promesse de me rappeler. Mais nous avons entendu sans suite. Et un aspect du terrain que nous avons trouvé important de mentionner comme difficulté est que, certaines entreprises nous ont obligé de passer un stage avant de collecter les données. Elles exigent une synthèse du travail à déposer. Ceci, nous a donné du travail en plus et nous a beaucoup retardé dans la progression du travail. Il faut le souligner aussi que pendant, les temps de stage, au lieu de nous laisser collecter les données, on nous a surchargé avec les travaux autres que ce qu'on est censé faire. Nous tenons à mentionner aussi comme difficulté le voyage de certains dirigeants des entreprises qui a impacté sur le progrès de notre recherche.

**CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES  
RESULTATS**

Avant de discuter les résultats de notre recherche dans le sixième chapitre, nous avons trouvé cohérent et pertinent de précéder ce chapitre par la restitution synthétique des résultats. Ainsi, dans ce chapitre de présentation et analyse des résultats, il est question pour nous d'exposer les résultats, la technique d'analyse et les démarches entreprises dans la compréhension, la classification et la codification des informations reçues. Alors, pour rendre accessible et explicite ces résultats qui sont présentés dans les tableaux et aussi sous forme de figure, nous avons fait recours à l'analyse de contenu thématique comme technique d'analyse des résultats.

## **5.1 Présentation des résultats**

Nous entendons par présentation des résultats, une exposition scientifique et rigoureuse des données collectées par le chercheur à ses lecteurs. Elle a une place de choix dans un travail de recherche. Car, elle permet de communiquer les découvertes et les conclusions de l'étude aux lecteurs. Elle joue un rôle clé dans la transmission des connaissances scientifiques et dans la validation des résultats obtenus. Pour ce présent travail, nous allons présenter les résultats de notre recherche suivant les quatre thématiques. Ceci pour deux raisons principales, la première raison se situe au niveau de la saturation. Car, nous n'avons pas eu des nouvelles informations. La deuxième raison est que nous avons eu au total 32 participants constitués des managers et salariés des différentes entreprises. Alors, pour être plus plausible et économique, nous optons pour une présentation synthétique mettant en valeur les unités de sens, les liens de convergence et de divergence des informations selon les types d'organisations dans des tableaux et sous forme de figure. Mais en ce concerne les détails des verbatim, nous les avons retranscrits dans le corpus des entretiens (annexe 6).

## **5.2 Démarche d'analyse des contenus des informations**

Pour garantir la validité de notre analyse et des résultats comme recommandé dans la littérature, nous avons remis la totalité des verbatim à trois personnes différentes tout en mentionnant le titre de notre recherche. Ceci, dans le seul but de réduire certaines erreurs liées aux études qualitatives et maximiser. Vue que la question de subjectivité constitue un biais très inquiétant dans les études qualitatives. Sachant que la recherche qualitative bien qu'elle s'appuie sur des données textuels et narratives, cela nécessite une démarche rigoureuse et systématique digne de foi pour garantir les résultats de la recherche. Ainsi, ayant animé par le souci d'objectivité, nous avons pris des précautions en soumettant l'analyse des informations à un enseignant de français, puis à un étudiant en Master II en Anthropologie médicale et à un

étudiant de licence III en Biochimie. Alors, le regard neutre de ces trois analyses issues des domaines divers nous ont permis de faire le lien entre les unités de sens et des valeurs pour les disposer dans les différents tableaux ci-dessous. En effet, leurs analyses nous ont permis de mettre en exergue les termes et sens communs d'une part et les termes et sens opposés d'autres part. C'est ce qui nous a guidé dans la classification, la codification de ces résultats.

## 5.2 Stratégie managériale des absences

Toutes les entreprises ont fait usage de management normatif pour gérer les absences. En effet, que soit les entreprises publiques, parapubliques ou privées, les managers nous mentionnent dans les entretiens l'observance des dispositions du code de travail et des conventions de travail (ou règlement de l'entreprise). Certains répondent à nos questions :

De manière générale, comment organisez-vous les absences régulières du personnel ?

### ❖ SNE :

- « Bon, ici, les départs en congé ou les autorisations d'étude, sont règlementés par la DRH de la SNE depuis N'Djamena. C'est eux qui organisent et autorisent les congés du personnel après que nous ayons envoyé les propositions des mois de congé du personnel de Moundou. Mais, ce qu'ils font généralement, c'est l'alternance de congé et la segmentation de congé pour les postes clé qui demandent une haute compétence ».

- « Pour certaines absences, on respecte les dispositions du code du travail et la convention du travail de la SNE. C'est le cas des absences pour les cas sociaux qui sont prévues par le droit du travail et la convention. »

- « Mais, à ma grande surprise, depuis qu'on m'a affecté ici comme directeur provincial de la SNE de Moundou, la plupart des employés ne veulent pas aller en congé volontairement. Pour certains, ils n'ont rien à faire en prenant le temps de congé. Ils me disent qu'ils s'ennuient. Alors, ils préfèrent continuer avec le travail. Pour d'autres, c'est pour gagner les paniers, les heures supplémentaires avec certains avantages. Puisqu'ils souhaitent continuer, moi, je les laisse travailler ».

« Et par rapport à l'organisation des congés que vous avez demandé, je crois que la direction organise les départs en congé de telle sorte qu'il y est toujours quelqu'un pour assurer la suite du travail. Chez nous à la production électrique par exemple, on ne peut pas tous aller en congé. Parce que c'est un service continu qui demande toujours la

*présence de quelqu'un. Parfois, nous avons la chance de gérer le travail à travers la présence des stagiaires. Parfois, le directeur adresse une demande à la direction pour recruter une main d'œuvre temporaire. C'est comme ça que ça se passe souvent ».*

*« Vous savez M. ici, on a la convention. Mais, je vois qu'il y a trop de demandes d'autorisation d'absence pour cas sociaux. Et cela, je la reçois au moins deux ou trois par semaine. Hi, j'ai le deuil de tel, lendemain, encore, j'ai perdu tel, je vais assister telle personne. . . en tout cas, certains personnels exagèrent. Et j'ai même refusé certaines demandes d'autorisations d'absences (donne l'expression d'être dépassé et énervé) ».*

*« Eh bien, la plupart des raisons d'absences que j'ai eu était le congé de deuil. Vous savez, ici à Moundou, il y a trop de décès, on dit que c'est mon oncle, ma tante, ma belle-sœur, ma belle-mère, ceci, cela, alors, on essaye de compatir. Mais il y a quelque fois qu'il y a demande d'autorisation d'absence pour maladie. D'autre personnels, partent aussi au cheveu des malades. Alors, je les accorde deux trois heures si c'est ici à Moundou ».*

#### **❖ Coton-Tchad :**

*« En ce qui concerne la gestion des congés et autre, c'est la DRH de l'entreprise qui s'en charge. Mais, moi comme chef de service, je transmets à la direction les propositions de date de congé de mes collaborateurs. Bin, il faut noter que chaque personnel après un an de travail remplit une fiche dans laquelle y figure le mois de congé à choisir une fois. Ce mois est considéré comme le mois habituel de son congé. Mais pour les absences conventionnelles, comme absence maladie, congé de deuil etc. je les gère à mon niveau en suivant les orientations du code de travail et de la convention du travail. C'est comme ça ce que nous faisons pour gérer ».*

*« Bien que j'assure la Direction de Ressources Humaines de la coton-Tchad, j'organise les départs en congé du personnel qui peut être autorisé ou non par le directeur de ladite entreprise. Car c'est lui qui vise toujours les congés du personnel. Bon, lui-même le sait déjà les mois de congé annuel des personnels à l'avance. Puisque tout est défini déjà oui ! Mais, il arrive que nous convoquions le personnel en congé pour urgence et pour poste clé, on essaye de négocier avec l'agent de prendre son congé en trois ou deux temps. . . ».*

❖ **MNDP :**

*« Ici, comme nous n'avons que 25 personnels, nous avons une politique de congé annuel en masse qui prend les mois de juillet et août. C'est la période où il n'y a pas de mission chirurgicale. On essaye de gérer la permanence avec certains personnels. Parfois, on fait aussi appel aux mains d'œuvres temporaires pour assurer certaines activités comme le pansement, la rééducation, le nettoyage, la sécurité. . . pendant ces périodes de congé de masse ».*

*« Notre institution est reconnue par l'état et son fonctionnement obéit au droit du travail en vigueur. M., comme vous savez, nous sommes une organisation confessionnelle, on est très sensible à la dimension humaine et sociale dans nos relations avec le personnel. C'est ce qui fait qu'on enregistre régulièrement certaines absences des cas sociaux moins deux par semaine. Mais pour des absences maladie, on demande les documents justificatifs ».*

❖ **Sogepresta :**

*« Notre SARL, encadre les absences régulières par les normes du travail et les règlements intérieurs et disciplinaires du personnel. Mais comme vous savez, le management humain est trop compliqué, il y a des agents qui ne respectent pas souvent les dates de congé annuel ou congé pour des cas sociaux ».*

*« C'est le boss qui autorise les départs en congé. Moi, je ne fais que transmettre les dossiers des salariés auprès de lui et je lui suggère les congés à viser et c'est en tenant compte des besoins de l'entreprise et du contexte de travail des APS. Le plus, souvent, on gère les absences régulières par les équipes de rotation ou par les mains d'œuvres temporaires. Il arrive qu'on repousse ou on anticipe les congés du personnel pour question d'urgence ou pour problème de sous-effectifs ».*

### **5.3 Management des absences irrégulières**

❖ **SNE :**

*« Dans un milieu professionnel, les cas sociaux ne manquent pas. Mais, il y a des salariés malins qui n'aiment pas aussi travailler. Nous, on a instauré dans chaque service la fiche de présence qui est gérée par les chefs de service. On demande parfois, les documents justificatifs,*

*des demandes d'explications. Il arrive qu'on donne des avertissements oraux, les mises à pied, les sanctions, la réduction de salaire. Parce qu'étant comptable de la SNE, la direction de N'Djamena me dit de veiller sur ça. Il y a des salariés qui sont recruté à travers leurs frères qui sont dans la boîte. Ceux-là, sont trop malins. Ils inventent souvent des raisons d'absences. Et pour ça, le chef refuse parfois. Ces agents n'aiment pas travailler et quand on parle, ils font la tête. huuuum, puisque le pays est compliqué, on va faire comment, et c'est une entreprise publique huuuum. C'est compliqué hein ! ».*

*« Ok ! par rapport aux absences, chez moi, on n'a pas trop d'absences dans notre service. Même si mes collaborateurs demandent les autorisations d'absences ou signalent leurs absences. Les jours prochains qu'ils retournent au boulot, ils sont dévoués au travail et peuvent travailler au-delà du temps prévu. Je compte sur leur conscience professionnelle. Et c'est tout ! ».*

*« On s'entend parfois entre nous, quand nous avons des occupations personnelles. Comme ça, le collègue assure le travail et si le jour qu'il a des choses à faire, on s'accorde ou il me prévient et j'assure ses jours de travail. Cela nous a aidé à éviter les dérangements des chefs qui exigent une lettre d'autorisation d'absence ou une justification d'absence. Ça nous a beaucoup aidé ».*

*« Le chef n'est pas trop compliqué. Il aime le travail et la ponctualité. Si tu viens toujours à temps au travail et que tu fais bien ton travail. Tu n'as pas de problème avec lui. Mais si tu fais le malin, huum. . . (en souriant), . . . qu'est-ce qui va se passer ? huuuum. . . (en souriant encore), il frappe dure et il va te menacer jusqu'à toi-même . . . ».*

*« M., je dois protéger mon gombo (rire). . . je prends toujours les autorisations d'absences. Et même si c'est un cas urgent, j'appelle toujours la hiérarchie pour signaler. Dans un milieu de travail, on ne peut pas s'absenter comme ça seulement. Il faut justifier toujours ».*

*« Pour dire vrai, comme c'est l'administration là, il faut que 'munda couverture ba lé<sup>3</sup>'. C'est une pratique qui est en vogue ici dans l'entreprise ».*

#### **❖ Coton-Tchad :**

*« Vous savez M., la coton-Tchad est une grande entreprise répartie en plusieurs secteurs d'activités. Ce qui fait qu'on lègue la gestion des absences irrégulières aux chefs des services.*

---

<sup>3</sup> Qui se traduit littéralement par : il faut que je frappe d'abord la couverture. En langue locale 'Ngambay'. Autrement dit, il faut se mettre à l'abris des sanctions d contre les absences non justifiées

*Nous avons disposé deux empreintes digitales pour contrôler la présence du personnel au poste à travers leurs cartes magnétiques. Mais, on a constaté des connivences et des complicités entre les personnels. Ceci, a occasionné plusieurs absences avec des sorties intempestives voire des absences non autorisées au poste ».*

*« Nous avons constaté également que certains personnels s'absentent plus en absence des chefs de service au poste ».*

*« Ici, on ne s'absente pas comme ça hein ! Il faut se couvrir avec des documents justificatifs. Sinon, on aura de problème ».*

*« Moi, je ne viens pas au travail à 7h00mn comme demandé. Et mon chef a eu à parler avec moi. Un jour, le chef m'a interpellé pour demander, le travail commence à quelle heure ? entre temps il était 7h 14mn. Moi, je viens au travail à 7h 15 ou 16mn. . . mais, quand j'arrive au poste, je passe directement dans mon bureau pour travailler. Mais eux, quand bien-même qu'ils arrivent à 7h00mn, ils sont là dehors entrain de bavarder pour rien. Et j'ai profité pour dire au chef que je n'ai pas de problème avec ma femme ni à la maison pour fuir ma maison hein ! (Avec un signe de colère) ».*

*« L'entreprise dispose des fiches de présence auprès des secrétaires de chaque service. Mais, dans le secteur agricole, la secrétaire ne note pas vraiment les présences ou les absences. Il suffit que tu sois en bonne relation avec elle. Elle ne fait qu'imprimer les fiches et elle nous fait signer chaque fin de mois. Et c'est depuis comme ça. »*

*« huuuuuum. La coton-Tchad est compliquée ! Le chef a ses polices-secrets qui lui rapportent toutes les informations les employés. Et s'il voyage, il est courant de tout ce qui se passe ici en entreprise. On les appelle, les yeux et oreilles invisibles du boss. C'est vraiment de l'espionnage mais, on fait avec. Alors, même si tu t'absentes avec des raisons valide hein, on va chercher à scruter ta vie parfois ».*

#### **❖ MNDP :**

*« Je pense qu'ici à la MNDP, c'est la mauvaise habitude et le manque de rigueur sur l'assiduité et la ponctualité du personnel par mes prédécesseurs. Comme certains étaient recrutés par les missionnaires et sur la base de leur engagement dans l'église. Mais à mon arrivée à la tête de l'organisation, tout le monde pense que j'exagère. Et certains commencent à multiplier des*

*autorisations de congé de deuil, de congé maladie etc. ici, tous salariés connaissent seulement leurs droits hein. . . ah oui ! c'est comme ça ! ».*

*« Certains employés ne veulent pas travailler, mais ils aiment gagner de salaire. Nous avons nettoyé ces gens-là. Ah Oui ! on ne peut pas garder un employé paresseux chez nous. Il n'a qu'à chercher ailleurs ».*

*« Quand, je voyage quelque part ou quand je ne suis pas là pour un lapse de temps. Ça y est, tout le monde fait ce qu'il veut et personne ne respecte les horaires. Eh oui ! ils sont comme ça ! (En secouant la tête) ».*

*Aux faites, ici, ils ont instauré la fiche de présence qui est mise au portail à l'entrée auprès de la sentinelle que tout le personnel vise son entrée et sa sortie. Mais, ce qui m'énerve après, c'est l'arrivée du directeur au poste. Il contrôle tous les jours les différents services. C'est comme si nous sommes ses enfants ou on est des voleurs même, je ne sais pas. Les autres directeurs d'avant ne faisaient pas comme ça hein. Mais le père Thomas, huum. . . Avec un signe de mépris ».*

#### **❖ Sogepresta :**

*« Oui oui. Nous avons instauré les meeting<sup>4</sup>, les mains courantes, les équipes de rotations et les contrôleurs pour améliorer le taux d'absence qui est élevés chez nous vers la fin des mois ».*

*« Nous avons aussi remarqué qu'après avoir perçu son salaire, les employés se saoulent et se livrent aux conduites d'insécurité. Certains abandonnent le poste. Et c'est pour assurer les absences non-signalées que la société a formé une équipe d'intervention pour assurer le travail de l'entreprise en cas des absences non-signalées ou en cas d'abandon de poste signalé par le partenaire ou par les contrôleurs ».*

*« La société accorde quelques jours d'absences pour des cas sociaux : 4 jours pour le décès d'un proche (mère, père ou enfant) de l'employé. Et deux jours pour le baptême de l'agent. Ces sont des absences payées. Mais pour les absences non signalées, la société sanctionne. Si l'agent ne change pas de conduite après les avertissements, la blâme, la mise à pied et les remarques ; on procède au licenciement du l'agent. C'est comme ça, qu'on fait ».*

---

<sup>4</sup> C'est réunion pour donner des instructions sur les consignes de sécurité, des conduites disciplinaires etc.

*« Selon les règlements de la société, l'état d'ivresse, abandon de poste, le manque du respect envers la hiérarchie etc. sont des fautes professionnelles et il y a des sanctions qui sont prévues selon le type de faute ».*

*« Vous savez, chez nous, le travail de vigil est trop dure, alors, quand le salaire ne passe pas vite, les employés abandonnent leurs postes. C'est surtout ça ! les salariés ne tolèrent pas les retards de salaire. C'est ce qui fait qu'on a beaucoup des absences en fins du mois. En tout cas, ce n'est pas facile à gérer hein ».*

## **5.4 Déterminants des absences**

### **❖ SNE :**

*« En ce qui concerne les raisons des absences du personnel, je crois que la plupart des absences au niveau de service d'installation, c'est les cas sociaux et le sous-effectif ».*

*« Les absences chez certains agents ici, relève de manque de motivation et le deuil. Il y a trop de cas de décès ici à Moundou. Et comme nous sommes en Afrique avec l'affaire de famille large. On est obligé de céder. Mais certains personnels veulent en profiter. Ils exagèrent dans leurs demandes d'autorisations. Voyez par exemple, quelqu'un qui m'a demandé une autorisation pour cas social deux fois successivement il n'y a pas encore un mois passé. Et il revient encore aujourd'hui introduire une demande d'autorisation d'absence pour cas social. Je me demande c'est encore quoi le cas social. Non, c'est trop. Non, j'ai refusé hein. Il n'a qu'à choisir entre travailler ou jouer au malin. C'est même quoi, quand-même ! ».*

### **❖ Coton-Tchad :**

*« La plupart des raisons d'absences dans l'entreprise, c'est le cas de deuil, cas de maladie, les cas sociaux comme les salariés aiment temps le dire ».*

*« Certains employés profitent des voyages ou de l'absence du chef de service pour vaguer à leurs occupations personnelles. C'est ma présence au poste qui les obligent parfois de venir au travail ».*

*« Certaines absences, c'est la formation, le maigre salaire, les conflits interpersonnels ».*

*« Je crois que je répète le même travail. Et parfois, je n'ai rien à faire au bureau. Car, ici dans le secteur industriel, il y a des périodes par exemple, en saison de pluie, on n'a pas trop à faire. Et ça nous ennue. C'est ce qui fait que eh eh eh. . . ».*

❖ **MNDP :**

« Bon, on n'a pas trop d'absences. Sinon, il y'a de temps en temps les absences pour le cas de deuil, pour assistance social. Il y a certains personnels, qui viennent demander la permission d'une heure ou de deux heures du temps pour aller aux cheveux d'un proche hospitalisé ».

« Si vous parlez des sorties intempestives et des retards, je crois qu'il y en a toujours hein. Les gens prennent plaisir à prendre la bilibili<sup>5</sup>, et ils ne retournent toujours pas à l'heure après les pauses de 13h ».

❖ **Sogepresta :**

« Comme, je vous l'ai dit déjà là, le retard de salaire et l'insuffisance de sommeil sont les causes principales des absences des APS. Mais, pour certains cas, c'est aussi l'alcool. Ils boivent beaucoup la veille. Et le lendemain, on reçoit des appels des partenaires d'abandon de poste de tel agent. Ça arrive souvent au début des mois ».

« Ici, on nous accorde difficilement les autorisations d'absences. Alors, on est obligé parfois de dire qu'on est malade pour nous reposer. Parfois, je négocie les carnets de santé pour me couvrir walai<sup>6</sup> ! sinon, ce n'est pas facile ».

« Moi, je ne peux pas venir au travail si on ne me paye pas. M., notre travail de vigil est pénible hein ! on s'efforce pour travailler. Alors, à la fin du mois, il faut qu'on nous paye normalement. Mais quand l'entreprise joue avec notre salaire huuuum. . . ».

## 5.5 Fréquence et durée des absences

❖ **SNE :**

« Bon, le nombre des absences varie selon les périodes hein. Il y'a des moments où on enregistre beaucoup. Mais, je peux estimer à 3 ou 7 absences par mois pour tout le personnel ».

❖ **Coton-Tchad :**

« Les absences sont comptabilisées selon les secteurs d'activités. Donc, je ne peux vous donner une réponse exacte concernant le nombre des absences. Mais si je prends le cas de notre secteur industriel, on peut estimer entre 4 à 6 absences par mois ».

---

<sup>5</sup> Boisson locale faite à base du mil.

<sup>6</sup> Un mot marquant le juron en arabe tchadien.

❖ **Sogepresta :**

*« Je n'ai pas l'idée nette sur les absences hein M., mais vous pouvez nous les estimer ? bon, ça peut varier entre 15 à 25 absences par mois. Car nous avons environ 100 agents et les fins de mois ou on traine à payer les salaires, le nombre peut même dépasser 40 absences par mois. Parce qu'il y a beaucoup de cas des abandons de poste ».*

❖ **MNDP :**

*« C'est le chef comptable qui connaît mieux le nombre des absences. Mais je peux vous dire qu'il n'y a pas trop d'absences. C'est très rare. On peut enregistrer entre 2 à 3 absences par mois. Et là même, les personnels demandent ou ils signalent toujours.*

## **5.6 Analyse des résultats**

L'analyse en sciences sociales et humaines est une méthode de recherche qui consiste à examiner, interpréter et comprendre les phénomènes (ou comportements) sociaux et humains à travers des données qualitatives ou quantitatives. Cette approche permet de dégager les tendances, les modèles et les significations dans les comportements, les interactions sociales, les institutions, les cultures et les structures sociales. Elle permet de mieux explorer les comportements individuels ou collectifs des humains en société. Elle permet dès lors d'expliquer, d'identifier des comportements positifs ou négatifs en vue de promouvoir le positif et trouver des solutions aux comportements problématiques. Puisqu'il existe plusieurs méthodes d'analyses en sciences sociales et humaines. Dans ce chapitre, il est donc question pour nous de présenter de façon détaillée la méthode d'analyse que nous avons choisi pour le cas de cette étude.

### **5.6.1 Spécificités de la recherche qualitative**

Une des différences fondamentales entre l'analyse qualitative et l'analyse quantitative provient de la richesse et de la complexité des données qualitatives par rapport aux données quantitatives. Selon Marie et all (2008, p. 248), « Une donnée qualitative est par essence une donnée complexe et ouverte. Ses contours sont flous, sa signification est sujette à interprétation et est inextricablement liée à sous-contexte de production, à sa valeur d'usage ainsi qu'à son contexte d'appropriation ». C'est ainsi que nombreux auteurs soulignent les résistances, complications et incertitudes inhérentes à l'analyse de données qualitatives et du fait que le processus d'analyse à mettre en œuvre, pour faire face à la masse d'informations disponible et

à la richesse des données, n'est jamais évident. Ceci tient lieu de limite de la recherche qualitative.

Une autre distinction tient aux objectifs de recherche qui sont généralement ceux d'une recherche qualitative : comprendre en profondeur (Marie et all, 2008, p. 248). Ce point est d'ailleurs lié au précédent, puisque c'est parce que le matériau qualitatif est plus riche et complexe qu'il permet, mieux que le matériau quantitatif, d'obtenir une compréhension fine. Une approche qualitative offre une vision plus globale, holistique ou systémique, à même de prendre en compte des interactions multiples et leur articulation avec un environnement particulier.

Enfin, la place attribuée à l'interprétation dans une analyse qualitative n'est aucunement comparable à celle, souvent faible voire quasi-inexistante, qui est la sienne dans une analyse quantitative. À ce titre, Paille et Mucchielli (2003) cité par Marie et all. (2008, p. 249) parlent de l'analyse qualitative comme d'un « exercice intellectuel pour faire émerger du sens ». C'est cet exercice intellectuel, dont l'issue est incertaine et qui est souvent consommateur de temps, qui fait dire certains chercheurs que, la qualité d'une analyse qualitative dépend avant tout de la perspicacité et de la finesse d'analyse du chercheur plus que de la maîtrise d'une technique d'analyse spécifique. Il convient cependant de ne pas négliger l'aspect technique et d'organisation pratique d'une analyse de données qualitatives. Parce que le risque de se laisser submerger par l'abondance et l'hétérogénéité des données collectées est trop grand. Et Aussi, le biais de la subjectivité du chercheur est aussi considérable dans les analyses qualitatives. Toutefois, selon les auteurs et selon le type d'analyse qualitative, le nombre d'étapes peut-être varier.

Par ailleurs, pour les tenants d'une approche itérative, il est possible de considérer qu'une analyse qualitative se structure autour de grandes étapes :

- La condensation des données qui passe par leur réduction et leur codage ;
- La présentation des données ;
- L'élaboration et la vérification des conclusions (Marie et all, 2008, p. 249).

### **5.6.2 TECHNIQUE D'ANALYSE DES RESULTATS : l'analyse de contenu thématique**

La particularité principale de l'analyse qualitative réside dans le fait que les mots et/ou éléments non-verbaux issus des observations, entretiens, documents, etc. réunis par le chercheur

n'est pas immédiatement accessibles à l'analyse et que, même une fois un certain nombre d'analyses qualitatives réalisées, le sens n'en jaillira pas automatiquement. Saunders (2003) cité par Marie et all (2008, p. 248), souligne les implications qui découlent de la nature même des données qualitatives : « Du fait de leur nature complexe et non standardisée, les données que le chercheur collecte, nécessitent probablement une classification en catégories avant de pouvoir être analysées de manière signifiante ». C'est toute la finesse de l'analyste, la perspicacité et l'intelligence du corpus qui permettent au chercheur d'aller au-delà des premiers résultats bruts.

L'analyse de contenu thématique est le plus couramment pratiquée en psychologie sociale. Après une immersion prolongée dans le texte, le chercheur découpe les parties du texte ou du discours en blocs (mots, propositions, paragraphes, etc.), porteurs d'une même signification (thème). Les thèmes sont ensuite hiérarchisés en thèmes principaux et secondaires (sous-thèmes) (Noumbissie, 2010, p. 263).

Dans une recherche qualitative, ce qui intéresse le plus est la singularité, la qualité et surtout la fertilité des données non numérique qu'offre les analyses du chercheur. Ainsi, la représentativité ou la généralité ne sont pas prioritaire. C'est ce qui fait dire certains auteurs que : « *l'essence de la signification du phénomène étudié réside dans la nature, la spécificité même des contenus du matériel étudié plutôt que dans sa seule répartition quantitative* » (L'Écuyer, 1990, p.31). Aussi, comme le font remarquer Gighlione et Blanchet (1991, p.57), « *le discours produit par un entretien de recherche est un ensemble complexe d'énoncés* ». Il peut se prêter à plusieurs types d'analyses. Nous avons choisi de procéder par l'analyse qualitative, plus précisément l'analyse de contenu thématique.

### **5.6.3 L'analyse de contenu**

Historiquement, au cœur des analyses qualitatives se situe l'analyse de contenu, qui semble trouver ses racines dans les analyses de presse et, plus spécialement, les analyses d'articles de propagande du début du XXe siècle. Lasswell est généralement considéré comme l'initiateur de ce courant. Au fil des avancées technologiques, notamment informatiques, mais aussi de l'essor de la linguistique ou encore de la sémiologie, l'analyse de contenu a connu des évolutions et se trouve aujourd'hui insérée dans le spectre plus large des analyses de communications. Même si elle correspond à « un ensemble disparate de techniques », et ne fait donc pas l'objet d'une définition unique, l'analyse de contenu est sans nul doute la plus connue des techniques d'analyse des données qualitatives en sciences sociales et humaines (Marie et all. 2008, p. 251).

En effet, « l'expression "analyse de contenu ", qui s'utilise dans le champ des sciences humaines et sociales, pose d'emblée un problème de définition. A un premier stade, elle est assimilée à l'analyse littéraire classique, alors qu'elle renvoie à un certain nombre de méthodes en vigueur dans les sciences de l'homme ». Au-delà de la variabilité des définitions, il est à noter que la définition même de l'analyse de contenu a évolué. De la définition un peu restrictive et contraignante donnée par Berelson (1952) in Marie et all. (2008, p. 252), l'un des pionniers de l'analyse de contenu : « une technique de recherche pour une description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter ». Quelle que soit la définition adoptée, il est possible cependant de retenir ce qui constitue le cœur de cette analyse qualitative : « une idée centrale dans l'analyse de contenu est que les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories » (Marie et all, 2008, p. 252). Il y'a trois grands types d'analyse de contenu dont, Catégorielle, structurelle et thématique. Pour le cas de cette étude, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique. Mais, pour Bardin, cité par Marie et all (2008, p. 262), l'analyse thématique apparaît, sous le chapeau de « l'analyse de contenu », comme un type d'analyse possible aux côtés de l'analyse lexicale et syntaxique, et non comme une technique à part entière.

L'analyse de contenu est utilisée pour traiter les données d'un entretien (non directif, semi-directif ou directif), les questions ouvertes d'un questionnaire, d'un document écrit ou oral (textes, journaux, télévision, etc.) ou encore les données obtenues par observation globale et narrative. L'analyse de contenu nous permet de lire le contenu réel des déclarations des participants et de lui attribuer du sens. Le mot analyse « désigne d'abord une décomposition d'éléments de nature intellectuelle et abstraite, une critique, puis un procédé de raisonnement » (Rey, 1995, in Noumbissie, (2010, p. 262). Le travail d'analyse de contenu consiste à réaliser un découpage en unités de sens à procéder à un inventaire, une catégorisation ; une codification. L'unité de sens peut être construite où provenir d'un mot, d'une phrase, d'une causalité, d'une proposition. La grille d'analyse, quant à elle, doit être définie de manière précise de telle sorte que la marge d'interprétation de chaque codeur soit minimisée (Noumbissie, 2010, p. 262). L'analyse doit également être exhaustive, aucun élément de contenu ne sera laissé de côté.

L'analyse de contenu consiste à lire le corpus fragment par fragment pour en définir le contenu et le coder selon des catégories fixées à priori ou établies au cours de la lecture. En effet, il s'agit d'une analyse qui porte sur « *les contenus, unités de signification supposées véhiculées par un contenant (le langage), traversant donc ou ignorant sa réalité matérielle* » (Giust-Desprairies et Lévy, 2003, p.290). L'opération tient à sélectionner, condenser,

catégoriser, regrouper et organiser l'information. C'est donc une mise en ordre systématique du contenu manifeste d'un discours (Berelson in Giust- Desprairies et Lévy, 2003) que nous avons mise en place.

Pour la mener à bien, nous nous sommes référés aux principes de l'analyse thématique telle que définis par Poirier et al. (1996), qui l'utilisent dans le cadre de l'analyse de contenu de récits de vie. Même si notre mode d'entretien ne relève pas à proprement parler du récit de vie, cependant, nous explorons le vécu. Ainsi, les principes d'analyse utilisés dans ce cadre nous apparaissent pertinents pour notre recherche. Ceci, parce ces principes permettent d'effectuer une série d'opérations destinées à « *l'interprétation d'un corpus abondant, multiforme et foisonnant d'information* » (Poirier et al., 1996, p.150), avec l'intention d'appréhender sa multiplicité, sa complexité, sa richesse.

Afin de préciser cette notion cruciale d'interprétation, on peut se référer à Robert et Bouillaguet (1997) qui, dans leur ouvrage consacré à l'analyse de contenu, la définissent comme « *l'action d'inférer, d'accomplir une opération logique par laquelle on tire d'une ou plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou plusieurs des conséquences qui en résultent nécessairement* » (Robert et Bouillaguet, 1998, p. 35). Il s'agit, ajoutent les auteurs, de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve. C'est ce que nous nous sommes attelés à faire en s'appuyant plus précisément sur l'analyse thématique.

#### **5.6.4 L'analyse thématique**

Par analyse thématique, on entend « *une recherche méthodologique des unités de sens par l'intermédiaire des propos tenus par les narrateurs relativement à des thèmes* » (Poirier, Clapier-Valladon & Raybaut, 1996, p. 215). Elle permet à l'analyse qualitative des données par « *la sélection et l'organisation rationnelles des catégories condensant le contenu essentiel d'un texte donné* (Kraukauer, 1958, in Poirier et al., 1996, p.243). Alors, pour mener à bien cette analyse, nous avons construit une matrice d'analyse nous permettant de récapituler les principaux récits des participants dans un tableau. Il est question de faire un examen de type classificatoire comme l'appellent certains auteurs. De manière plus concret, nous avons procédé à un couper- coller méthodique des fragments des textes et les transformer en catégorie sans s'écarter des textes originaux. C'est dans ce sens que nous avons procédé, sauf que nos actions de couper et coller se sont faites de manière informatisée avec le logiciel Word. Cette

catégorisation nous semble intéressante pour déployer rigueur et créativité nous permettant de vérifier et d'explorer le sujet de notre recherche. En effet, en termes de rigueur, les catégories à priori conduisent à un recensement systématique suivant le canevas de l'entretien tandis que les catégories à posteriori donnent une perspective plus exploratoire qui nous permettent de découvrir d'autres significations parfois imprévues. C'est ce qui rend bien compte des confrontations analytiques des informations qui sont soumises à nos trois analystes.

Par ailleurs, Marie et al. (2008, p. 262) précisent qu'à la différence d'une analyse de contenu, l'analyse thématique n'oblige pas le chercheur à traiter de manière systématique la totalité des données du corpus. Selon ces auteurs, l'analyste peut se contenter de prendre en considération les seules informations pertinentes au regard des thèmes retenus. De façon corollaire, alors que, dans une analyse de contenu, un même extrait de corpus peut donner lieu à plusieurs découpages et plusieurs ventilations dans des catégories (une même phrase pouvant être découpée en fonction de plusieurs idées et affectée par conséquent à plusieurs catégories), dans une analyse thématique, on ne procède qu'à un seul découpage et à une ventilation. L'analyse thématique peut donner lieu à quantification. Elle correspond alors au « comptage d'un ou de plusieurs thèmes ou items de signification ».

### **5.7 Justification du choix de l'analyse de contenu thématique**

Le choix porté sur l'analyse de contenu thématique est orienté par les objectifs de la recherche qui vise à comprendre le phénomène des absences, sa gestion et ses vécus au sein des diverses entreprises. De plus, l'approche qualitative d'un phénomène ou d'un comportement a pour objectif la compréhension des processus et dynamique du sujet d'étude dans les entretiens. Dans le but de donner du sens aux corpus issus des échanges, nous avons opté pour une analyse de contenu thématique qui nous semble plus adaptée. En effet, avec l'analyse de contenu thématique, le chercheur aborde le travail d'analyse qualitative en faisant intervenir des procédés de réduction des données.

### **5.8 Les Objectifs de l'analyse de contenu thématique**

Plusieurs auteurs ont éprouvé l'efficacité de l'analyse de contenu thématique et ont montré les objectifs de cette analyse. Pour ces auteurs (Marie et al., 2008, p. 253), l'analyse de contenu thématique vise à :

- Identifier les attitudes, intentions, croyances, stéréotypes d'employés, de dirigeants, de partenaires, de consommateurs, d'acheteurs professionnels, etc.

- Comparer les réponses en termes de centres d'intérêts, d'opinions, d'associations d'idées, d'attentes, etc. de groupes différents : supérieurs hiérarchiques versus subordonnés ; hommes/femmes ; personnel permanent versus personnel précaire ; clients effectifs ou clients potentiels ; etc.
- Confronter le langage de groupes distincts pour en faire apparaître les similitudes et différences (donneurs d'ordres ou fournisseurs ; novices/experts ; ouvriers/employés/cadres ; clients de notre marque ou clients de la concurrence ; consommateurs actuels ou non-consommateurs relatifs ; jeunes/vieux ;).
- Comparer des supports/médias de communication en termes de contenus ou de style/langage.
- Construire des typologies (d'employés, de clients, de décideurs, d'entreprises ou d'organisations, etc.) sur la base des différences/points communs constatés dans les propos des individus interrogés ou observés.

L'analyse de contenu thématique permet de répondre à de très nombreux objectifs. Ils correspondent à deux grandes familles : les objectifs centrés sur le langage qui vont générer des analyses cherchant à éclairer et à comparer « les structures formelles du langage » d'une part, et d'autre part, ceux plutôt centrés sur le sens qui vont donc s'orienter vers des analyses capables de « mettre à jour les systèmes de représentations véhiculées par ces discours ». De même, certains auteurs distinguent les analyses qui s'attachent uniquement au contenu manifeste ou explicite de celles qui s'intéressent au contenu implicite. D'autres encore introduisent une différenciation entre un focus sur les énoncés et un focus sur renonciation. (Marie et all, 2008, p. 253).

## **5.9 L'importance des observations pour compléter les entretiens semi-directifs**

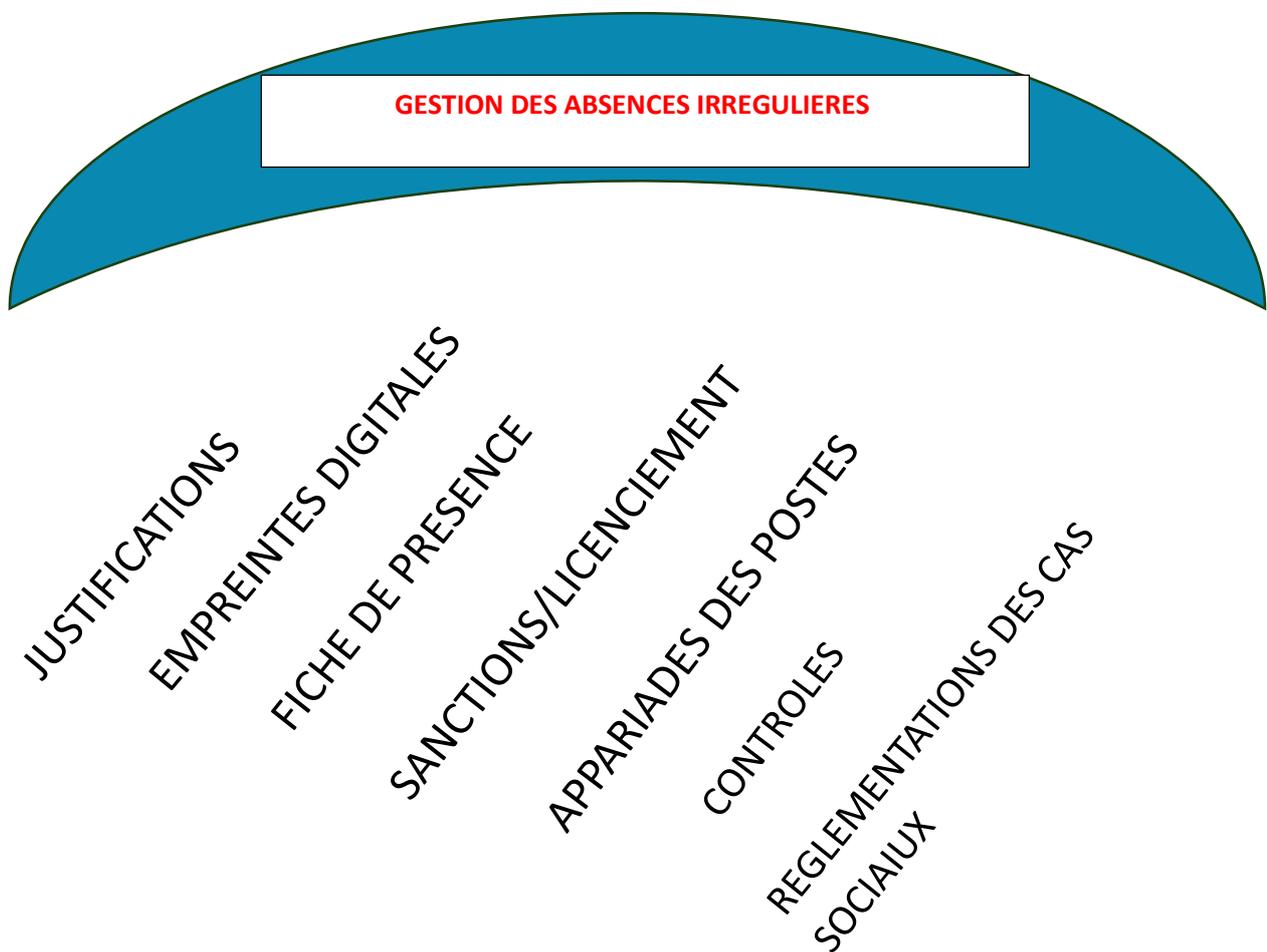
Contrairement aux techniques d'investigation sur archives et témoignages rétrospectifs, l'observation offre la possibilité d'accéder en temps réel à l'objet de recherche. Cela permet notamment d'éviter le piège de la reconstruction à posteriori des faits analysés. C'est ce qui nous a permis d'observer les présentéismes, les sorties intempestives, les départs anticipés du poste, le congé de deuil, les comportements d'incivismes en organisation, la décharge des tâches sur les stagiaires par le personnel etc. L'observation est ici l'un des vecteurs principaux de la description. Celles-ci prennent une forme proche de ce que Clifford Geertz (1973) nomme la description en profondeur, c'est-à-dire une description qui, dans la tradition anthropologique,

est construite sur la base du vocabulaire, des interprétations, des manières d'agir, de penser et de communiquer des personnes observées et non sur les concepts susceptibles de guider la réflexion du chercheur (in Marie et all, 2008, p. 154).

### **5.10 Catégorisation, codage et classification**

Pour être compréhensif, nous allons définir les règles de découpage du corpus et les symboles qui représentent les unités. Car, nous ne pouvons pas tout retranscrire littéralement tous les verbatim des 32 entretiens. La littérature recommande que le chercheur doive faire la synthèse des entretiens dans un langage explicite, précis et accessible. Cette retranscription que nous la cristallisons dans cette matrice ou tableau, prend en compte la thématique de la recherche abordée dans les entretiens avec les participants. Elle rend aussi compte des objectifs de la recherche sans laisser de côté les hypothèses. Car, « Le codage correspond à une transformation - effectuée selon des règles précises - des données brutes du texte » (Marie et all, 2008, p. 162).

## Présentation des résultats



### **5.10.1 La classification**

La classification est l'effort de catégorisation, de regroupement, de mise en ordre permettant des comparaisons. Les faits observés, étudiés, ont besoin d'être organisés, structurés, regroupés sous des rubriques, sous des catégories pour être mieux compris. Une catégorie est une notion générale représentant un ensemble, une classe de signifiés ; elle ordonne, classe un ensemble de faits. Alors, dans le souci de clarifier cette classification, pour qu'elle soit plausible et utile, nous avons retenu des éléments significatifs et distinctifs allant dans le sens et l'objectif de notre recherche. C'est ce qui implique beaucoup d'intuitions, d'intelligences et de rigueurs dans la transcription et la retranscription des entretiens. La transcription et la retranscription sont des exercices difficiles qui demandent le respect des pensées, des intentions et des paroles des participants.

#### **Matrice I : récapitulatif des entretiens avec les managers**

La matrice est un outil (ou une pièce) constitué d'au moins deux dimensions permettant au chercheur de représenter le condensé d'un tout. Notre présente matrice est codée comme suit :

- X : synthèse des verbatim des managers de la SNE
- X' : synthèse des verbatim des managers de la Coton-Tchad
- X'' : synthèse des verbatim des managers de la Sogepresta
- X''' : synthèse des verbatim des managers de la MNDP.

**Matrice : 1: récapitulatif des entretiens avec les managers**

Entreprises	Thème principal : management des absences en entreprise			
	Sous-thèmes			
	Management des absences régulières	Management des absences irrégulières	Raisons des absences irrégulières	Fréquence des absences irrégulières
X	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Code du travail</li> <li>-Convention du travail</li> <li>- Alternance des départs en congé</li> <li>- Intérimaire</li> <li>- Congés segmenté</li> <li>- Organisation de DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fiche de présence</li> <li>-Fiche de pointage</li> <li>-Document justificatif</li> <li>- Document d'avancement patronal</li> <li>- système de polyvalence</li> <li>-Appariade du personnel dans les postes</li> <li>- Mains d'œuvre temporaire</li> <li>-Mains d'œuvres stagiaires</li> <li>-Autorisation d'absences</li> <li>-Sanction pour des absences non-autorisées</li> <li>-Réduction de salaire</li> <li>-mutation de l'agent absentéiste</li> <li>-Lettre d'explication</li> <li>-Avertissement verbal</li> <li>-Mise à pied disciplinaire de 3 jours</li> <li>-Blâme</li> <li>-système de permanence</li> <li>- Un planton pour les courses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cas sociaux</li> <li>-manque de transport</li> <li>-Inondation</li> <li>-équipement de travail</li> </ul>	<p>3 à 7 jours d'absences par mois.</p>

X'	Code du travail Convention du travail Alternance des congés	Empreintes digitales (ZKT uFace 800 plus) Fiche de présence Déduction de salaire Espionnage managérial Contre-vérification Avertissement verbal Sanctions ou Blâme Licenciement	Maladie Absences des chefs de services Congé de deuil Salaire insuffisant Pression du travail Congé de formation Manque de motivation	4 à 6 jours par mois
X''	Code du travail Convention DRH	Prévention des absences Conseil disciplinaire Avertissement Surveillance de travail Fiche de présence Mains courantes Rotation de poste et horaire Equipe des intervenants Equipe de rotation en plein temps Sanction Déduction du salaire Licenciement	Retard de salaire Santé mentale Stress Insuffisance de sommeil Fatigue Salaire insuffisant Manque de soutien social Pénibilité du travail Alcool Fin du mois après le salaire Maladie Congé de deuil Cas sociaux Suivisme Manque de motivation	15 à 25 absences par mois

X''	Code du travail Convention de travail Alternance des congés Intérimaire Période moins active	Fiche de présence Surveillance de poste Police secret (espionnage) Document justificatif Lettre d'explication Autorisation d'absence Conseil disciplinaire Avertissement Sanction Licenciement Entente interne entre le personnel Psychologie du personnel Intimidation Persuasion	Congé de deuil Maladie Pression du Travail Imitation Charge de la maison Cas sociaux Manipulation Stress Mécontentement Climat social Conflit interpersonnel	2 à 3 absences par mois.

Dans cette matrice, nous représentons les verbatim des employés :

- Y : synthèse des propos des personnels de la SNE
- Y' : synthèse des propos des personnels de la Coton-Tchad
- Y'' : synthèse des propos des personnels de Sogepresta
- Y''' : synthèses des propos des personnels de La MNDP.
- A : variance d'absence entre 2 à 3 jours par mois.
- A+ : variance d'absence entre 3 à 6 jours par mois.
- A++ : variance d'absence entre 10 à 19 jours par mois.

**Matrice : 2 : récapitulatif des entretiens avec les personnels des entreprises**

Entreprises	Thème principal : management des absences en entreprise			
	Sous-thèmes			
	Management des absences	Autonomie	Raisons d'absences	Fréquences des absences
Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autorisation d'absence</li> <li>-Complicité avec le chef de service ou collègue de travail</li> <li>- Raisons farfelues</li> <li>- Prendre des prétextes</li> <li>- solidarité professionnelle</li> <li>-Document justificatif des absences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-présence contrôlée</li> <li>-travail surveiller</li> <li>-fiche de contrôle de présence</li> <li>-Travail orienté</li> <li>- autonomie de travail chez nous les releveurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deuil,</li> <li>- Maladie,</li> <li>- Assistances sociales</li> <li>- Charge des enfants</li> <li>- Sorties intempestives</li> <li>- Courses au marché ou à l'hôpital</li> <li>- Convenance personnelle</li> <li>- Voyage</li> </ul>	A+

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permutation des horaires de travail</li> <li>-Présentéisme ou absences internes</li> <li>- Congé segmenté</li> <li>-Usage du téléphone pour signaler un empêchement auprès du chef de service</li> <li>-Collaboration entre les collègues pour assurer la continuité du travail.</li> </ul>			
Y'	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prudence managériale (s'absenter en absence du chef de service)</li> <li>Fiche de présence</li> <li>Retard au poste</li> <li>Entraide entre le personnel sur la tâche des absents</li> <li>Départ précoce au poste</li> <li>Empreinte digitale</li> <li>Solidarité professionnelle</li> <li>Autorisation d'absence</li> <li>Présence fantôme au poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liberté de travail</li> <li>Travail programmé</li> <li>Hautes compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maladie</li> <li>Deuil</li> <li>Formation</li> <li>Absence pour convenance personnelle</li> <li>Salaire insuffisant</li> <li>Manque de promotion</li> <li>Manque de soutien social</li> </ul>	A+

	Sortie intempestive Complicité entre les personnels et le secrétaire			
Y''	Surveillance de passage du contrôleur Complicité avec le contrôleur Autorisation d'absence Document justificatif Raison farfelue Solidarité professionnelle Entente entre les personnels Mutation de poste Permutation	Travail surveiller Pas de liberté Travail orienté Pas d'autonomie Travail de haute vigilance	Manque de sommeil Fatigue Alcool Retard de salaire Manque de soutien psychosocial Maladie Deuil Manque de motivation	A++
Y'''	Fiche de présence Prudence managériale (Profiter de l'absence du directeur) Invention des raisons d'autorisation d'absence	Seuil de liberté moyen Présence au poste surveiller Travail programmé Travailler selon les besoins	Pression du travail Deuil Maladie Manque de soutien psychologique	A

	<p>Complicité entre les personnels</p> <p>Entente entre les collègues</p> <p>Investissement de temps et d'énergie pour combler ses absences</p> <p>Imitation</p> <p>Rétablir la justice</p> <p>Manifester la frustration</p>		<p>Salaire insuffisant</p> <p>Conflit interpersonnel</p> <p>Problèmes sociaux et financiers</p> <p>Manque d'investissement organisationnel</p>	
--	--	--	--	--

Il en ressort de ce résultat que le management se diffère d'une entreprise à une autre selon le type de manager, la politique ou la culture de l'entreprise, selon le type de travail et selon le nombre et le niveau de compétence du personnel. On remarque aussi la solidarité professionnelle, la complicité entre le personnel, et surtout l'espionnage managérial instauré par certains managers, qui ont un lien significatif avec l'absentéisme. En situation de management par contrôle, l'absence du manager entraîne des comportements d'incivisme organisationnel comme l'absentéisme, les sorties intempestives, les retards, des connivences entre le personnel pour profiter de l'absence de l'œil surveillant du manager. Le manager apparaît dès lors comme l'esclave des employés.

## 5.11 LIMITES DE L'ETUDE

Les limites de cette étude sont en majorité liées au type de recherche et à la méthode qu'on a utilisée. L'une des limites le plus souvent relevées en matière de recherche qualitative réside dans l'impossibilité de généraliser les résultats de l'étude effectuée. Cela pose le problème de la représentativité. La présente recherche est concernée par cette impossibilité. Mais, il convient de souligner que le sujet de notre étude reste sensible à cause du licenciement, de la problématique de la motivation et d'implication au travail, du bien-être physique et psychologique etc. qui pèsent sur la conscience professionnelle des employés. De plus, il nous paraît important de souligner que, comme notre étude n'intègre pas un grand nombre de sujets (32) et quatre entreprises, il est difficile de généraliser nos résultats.

Par ailleurs, les limites s'argumentent par les travaux de Laperricre (1997) concernant les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Cette auteure a fait ressortir les raisons pour lesquelles cette méthodologie est aussi valable que la méthode quantitative. Pour elle, l'objectivité est un critère ambigu du fait de l'importance accordée à la notion de construction de l'objet de recherche. Selon elle, l'entretien et plus particulièrement l'entretien semi-directif favorise le renoncement à l'objectivité pour faire place à l'expérience subjective des phénomènes en vue de sa compréhension approfondie. D'autre part, la validité externe est plutôt conçue comme « transférabilité » des données car la généralisation des résultats d'une recherche qualitative reste limitée. Par ailleurs, les critiques de la recherche qualitative se porte soit sur « le désir de plaire » et le « biais de l'analyste » du chercheur. A ce sujet, Mayer et Ouellet nous rappellent que l'on « *doit compter avec les forces et les faiblesses du jugement humain ... en outre, chaque chercheur doit démontrer de la constance dans ses propres jugements* » (Mayer & Ouellet, 1991, p.494). C'est pour contrer ce biais de subjectivité, que nous avons confronté nos analyses à la lumière des travaux précédents pour faire émerger l'objectivité de notre analyse.

## **CHAPITRES VI : INTERPRETATION ET DISCUSSION**

La recherche en sciences sociales et humaines porte sur les phénomènes humains et sociaux avec un souci d'authenticité, de compréhension et de rigueur méthodologique. Attentive à la pluralité de constructions de sens, la recherche en sciences sociales vise à faire comprendre la signification de conduites individuelles ou collectives et à faire saisir les logiques de fonctionnement d'une organisation, d'une institution, etc. (N'Da, 2015, p. 26). Et en recherche qualitative, dont l'outil de collectes des données est l'entretien, il est important d'interpréter et de discuter les contenus des informations obtenues à la lumière des théories et des travaux précédents. Ce chapitre est principalement consacré à l'interprétation des résultats obtenus et à leur discussion. Dans ce sens, nous allons dans un premier temps faire la synthèse desdits résultats. Ensuite, nous allons convoquer les théories et approches sur lesquelles s'étaient notre étude en vue de faire une bonne interprétation sous le contrôle de ces précédents travaux. Par la suite, nous présenterons les implications et les perspectives de notre étude. Alors, les données sont expliquées dans le contexte de l'étude et à la lumière ces travaux antérieurs et des théories se rapportant au sujet de notre étude et en partant des résultats, nous allons interpréter et discuter pour vérifier son authenticité et revenir sur les hypothèses. Ainsi, dans ce dernier chapitre, il s'agit de donner sens aux informations et de discuter leurs contenus.

## **6.1 Interprétation des principaux résultats**

Cette partie d'interprétation est capital pour cette étude. Parce qu'il va falloir confronter nos résultats au crible des travaux scientifiques précédents et convoquer les théories qui sous-tendent les résultats obtenus. Il s'agit d'une question de précision et de rigueur scientifique. Ainsi, nous jugeons utile pour plus de clarté et d'objectivité d'interpréter ces résultats à la lumière des théories, des approches et des travaux concernant les conduites déviantes qu'est l'absentéisme en milieu professionnel. L'interprétation des données qualitatives est essentielle pour un travail de recherche. Car elle constitue le socle de compréhension des hypothèses et des problèmes qui permettent d'atteindre les objectifs de la recherche. Elle permet de comprendre en profondeur les expériences, les émotions et les comportements humains. Car, elles fournissent des informations riches et détaillées sur la complexité de la vie mentale et des émotions individus. L'interprétation des données qualitatives permet aux chercheurs de saisir la signification subjective des expériences vécues par les individus. Cela peut aider à identifier les tendances qui sous-tendent le comportement humain d'une part et elle permet d'explorer la richesse et la diversité de l'expérience humaine d'autre part.

### **6.1.1 Autonomie au travail et absentéisme**

L'autonomie au travail se réfère au degré de contrôle et d'influence qu'ont les employés sur leur travail. Selon notre théorie de base, la théorie Y de Mc Gregor (1960), postule que : l'effort au travail est naturel et constitue une source de satisfaction pour des individus qui ont une marge de liberté au travail et qui sont traités comme des responsables. Pour cette approche, une souplesse de temps du travail ou une autonomie accordée aux employés peut entraîner à l'implication organisationnelle donc à la motivation. Par conséquent, le management par autonomisation améliore la motivation, donc il doit l'absentéisme au travail. Cependant, il nous semble que cette théorie ne tient pas dans le contexte tchadien. Puisque, le résultat de notre recherche montre lorsque le niveau de contrôle des employés est élevé, l'absentéisme baisse dans les entreprises. Car le niveau de contrôle ou de la culture organisationnelle de l'assiduité des entreprises privées est plus élevé que celui des entreprises publiques et parapubliques. Et le niveau d'absentéisme est plutôt très élevé dans les entreprises publiques par rapport aux entreprises parapubliques et privées. D'après ce résultat, il convient de souligner que le management par autonomisation est bénéfique dans des contextes avec des nombres raisonnables d'employés et dont le travail n'est pas interdépendant. Ainsi, nous pouvons dire que notre hypothèse spécifique 1 est pertinente.

### **6.1.2 Contrôle et Absentéisme en entreprise**

D'après la théorie X de Mc Grégor (1960), les salariés qui sont contrôlés et traités comme des enfants ou des immatures, ont tendance à manifester des comportements inadaptés en organisation. Ils sont susceptibles d'être démotivés du fait de manque de confiance. Ceci corrobore avec les propos des participants à cette étude qui ont répondu à la question : Avec quelle stratégie l'entreprise contrôle-t-elle la présence au poste de ses employés ?

*-MNDP : « Bon ici, on a la fiche de présence qui est mise au portail à l'entrée auprès de la sentinelle qu'on vise nos entrées et sorties. Mais, ce qui m'énerve après, c'est l'arrivée du directeur au poste. Il contrôle tous les jours les différents services. C'est comme si nous sommes ses enfants ou on est des voleurs même, je ne sais pas. Les autres directeurs d'avant ne faisaient pas comme ça hein. Mais le père Thomas, huuuum. . . Avec un signe de mépris ».*

Selon la théorie de la réactance psychologique, « les gens pensent qu'ils ont des comportements spécifiques, et lorsque ces libertés sont menacées ou éliminées, l'individu devient motivé pour les rétablir » (Brehm, 1993 ; Brehm et Mann, 1975) in Noumbissie (2010, p. 135). La motivation à rétablir ces libertés a deux effets principaux :

- elle favorise la tendance comportementale à exercer la liberté menacée ou éliminée ;

- elle rend plus attractif l'activité ou l'objet par rapport auquel la liberté a été menacée.

Alors que la perspective de la motivation pour le contrôle est relativement générale, la réactance psychologique est spécifique puisqu'elle porte sur la restauration des libertés comportementales menacées ou éliminées (Brehm, 1993, in Noumbissie, 2010, p. 135). Cette théorie rend bien compte des comportements d'incivismes organisationnels qui sont mis en exergue les entreprises privées où le contrôle est strict. C'est ce qui fait dire le directeur de la MNDP : « *quand, je voyage quelque part ou je ne suis pas là pour un lapse de temps. Ça y est, tout le monde fait ce qu'il veut et personne ne respecte les horaires. Eh oui ! ils sont comme ça ! en secouant la tête* ». Alors, le contrôle apparaît comme une privation de liberté, un manque de confiance et une pression sur les employés. C'est pourquoi, priver une personne de son sentiment de liberté d'action ou d'exercice volontaire de sa tâche peut pousser les employés à adopter des comportements inadaptés ou à affirmer sa liberté non-exprimer au moment opportun. Cependant, d'après notre recherche dans le contexte tchadien, il résulte que malgré le niveau de contrôle strict des employés dans les entreprises privées, améliore l'assiduité et la présence des employés au poste contrairement dans les entreprises publiques où le niveau de contrôle est bas.

### **6.1.3 Normes au travail et Absentéisme**

Le code du travail est un ensemble de lois et de règles qui régissent les relations entre les employeurs et les employés. Il définit les droits des employés, en matière de congé payés, de congé maladie, de congé de parental, de congé de maternité, de congé de deuil etc. par conséquent, le code fournit également les directives sur la gestion des absences en entreprise. Les règlements des entreprises définissent comment les absences doivent être gérées dans les entreprises. Cependant, il a été révélé dans les entretiens de notre recherche que la connaissance de code du travail par les employés, fait augmenter le taux des autorisations d'absences. Et le plus souvent les absences irrégulières passent pour des absences régulières. C'est par exemple le cas du personnel de :

- La Coton-Tchad qui dit : « *Ici, on ne s'absente pas comme ça hein ! Il faut se couvrir avec des documents justificatifs. Sinon, on aura de problème* ».
- SNE : « *M, je dois protéger mon gombo. Alors, je prends toujours les autorisations d'absences. Et même si c'est un cas urgent, j'appelle toujours la hiérarchie pour*

*signaler. Dans un milieu de travail, on ne peut pas s'absenter comme ça seulement. Il faut justifier toujours ».*

- Sogepresta : *« ici, on nous accorde difficilement les autorisations d'absences. Alors, on est obligé parfois de dire qu'on est malade pour nous reposer. Parfois, je négocie les carnets de santé pour me couvrir walaâ ! sinon, ce n'est pas facile ».*

Ceci dit, les employés ayant connaissance des lois (droit et devoir) qui concernent la gestion des absences, jouent la carte pour manager leurs absences irrégulières en suivant le canal du code du travail ou du règlement de l'entreprise. Ce qui nous permet de dire, si le manager influence sur la psychologie du personnel, les personnels à travers ces normes de travail jouent sur la psychologie du manager. Le taux élevé des autorisations d'absences concernant le congé de deuil et maladie dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad, confirment cette attitude et ce jeu psychologique d'influence réciproque. Ceci met en mal le management des absences chez les managers et les dirigeants et qui se laissent souvent emporter par le côté passionnel des cas sociaux.

#### **6.1.4 Managements d'absentéisme par anticipation**

##### **➤ Salaire et management des absences**

Le lien entre salaire et absentéisme en entreprise est complexe et peut varier en fonction de plusieurs facteurs. En générale, on observe que les employés mieux rémunérés ont tendance à être moins absents que ceux qui sont bien payés. Cette observation confirme la théorie bifactorielle de Herzberg (1949) qui stipule qu'il existe deux facteurs qui sont à l'origine de la satisfaction (facteurs moteurs) et de l'insatisfaction (facteurs d'hygiène) professionnelle. Pour ce cas, c'est précisément le facteur motivationnel. Taylor (1957) par exemple, met en exergue le lien motivationnel entre le salaire et l'absentéisme. Alors, il dit que pour motiver les salariés, le salaire doit être proportionnel à la production. Il réalise des expérimentations qui lui permettent de conclure qu'une prime de 35% est nécessaire pour motiver et réduire les comportements contre-productifs en entreprise. Les propos de notre participant X' à la question : qu'est-ce qui cause le plus les absences des employés dans votre entreprise ?

*- vous savez, chez nous, le travail de vigil est trop dure, alors, quand le salaire ne passe pas vite, les employés abandonnent leurs postes. C'est surtout ça ! les salariés ne tolèrent pas les retards de salaire. C'est ce qui fait qu'on a beaucoup des absences les fins du mois. En tout cas, ce n'est pas facile à gérer hein.*

L'attitude de ces employés confirme l'approche de Motivationnelle de l'absentéisme détaillée par Deci et Ryan qui par lent de la motivation extrinsèque ou instrumentalisée qui est mue par les incitations extérieures. Pour ces auteurs, l'individu est poussé par les forces extérieures comme le salaire, les sanctions, le prime, les promotions, etc. et ne s'absente pas du poste si ces facteurs sont bien remplis.

Par ailleurs, l'approche économique s'appuie sur l'explication que, l'absentéisme est influencé par divers stimuli économiques. Primo, l'employeur et l'employé estiment les bénéfices marginaux et coûts marginaux des occasions qui se présentent devant eux. Les bénéfices et coûts associés à l'absence sont dictés par les lois du marché. Selon cette logique, l'individu ira vers l'emploi qui lui offre la meilleure option. Secundo, suivant la théorie de l'instrumentalité, selon Barmby (2002), l'écart entre l'intérêt perçu et le travail déterminent l'attitude des travailleurs de faire le choix alternatif entre travailler ou s'absenter. Cette réponse comportementale est conditionnée par un jeu d'interactions et d'influences entre ses caractéristiques, ses besoins et ses attentes ainsi que par les éléments de son entourage (milieu de travail et vie familiale). En un mot, selon cette approche, le travailleur cherche l'emploi lui permettant d'optimiser la combinaison salaire/absence. Lorsqu'il perçoit qu'il n'y a pas un équilibre entre les deux options, il peut s'engager dans un comportement d'absence.

### ➤ **Vie professionnelle et vie personnelle**

La vie professionnelle et la vie personnelle sont étroitement liées. Puisque ces deux pans de la vie influent sur la même personne et peuvent avoir un impact significatif l'un sur l'autre. Puisque les événements de la vie personnelle ou professionnelle influent sur le bien-être émotionnel, mental et physique d'une personne. Ce qui peut affecter la performance au travail ou la qualité de présence au poste d'un employé. Selon la théorie sociale cognitive, les caractéristiques personnelles, les caractéristiques environnementales et les comportements humains interagissent et s'influencent mutuellement (Bandura, 1986). L'autorégulation est considérée comme un mécanisme central de cette théorie. Il s'agit d'un traitement cognitif des informations collectées par l'individu dans son environnement en vue de choisir une réponse comportementale adaptée. La théorie sociale de l'absence s'enracine dans l'approche psychosociale de l'absentéisme. Elle postule que l'absence d'un individu est influencée par le contexte social de sa vie personnelle ou professionnelle.

Cette approche s'est confirmée par les résultats de cette recherche. Car à la question : quelles sont les raisons des autorisations d'absences ? 80 pourcents des managers des différentes

entreprises ont répondu par : assistance deuil. Et 20 pourcents ont parlé de cas de maladie d'un membre de la famille. Ce qui en ressort, que le nombre des absences pour assistance deuil est significativement bien élevé dans les entreprises publiques, parapubliques et privées à Moundou. Cette approche psychosociale de management d'absence met en évidence le lien intrinsèque entre vie personnelle et professionnelle.

### ➤ **Modèle du comportement organisationnel et Management des absences**

Ce modèle examine comment les caractéristiques organisationnelles peuvent influencer le comportement des employés. Il met en exergue la valeur qu'a l'entreprise vis-à-vis de l'assiduité en organisation. Par exemple, une culture d'entreprise qui valorise la présence au travail. Ceci peut encourager les employés à venir travailler même s'ils ont des cas d'empêchements familiaux ou personnels. Mais, si l'organisation ne valorise pas la ponctualité, l'assiduité et la présence au travail, les travailleurs ont tendance à s'adonner facilement aux absences en l'inventant ou en demandant plus la permission ou l'autorisation d'absence. Ce qui peut finalement augmenter l'absentéisme au travail. Le nombre des cas d'autorisations d'absences mensuels estimés par les dirigeants des entreprises qui ont participé à cette étude le confirme (voir la matrice synthétique des résultats).

### ➤ **Type de travail et Absentéisme**

Les résultats de notre recherche ont montré qu'il y a un lien entre le type de travail et l'absentéisme en organisation. En plus, certaines études précédentes ont suggéré aussi que certains types de travail altèrent la santé mentale et physique des salariés. Ces études mettent dans ces types de travail, les emplois précaires, les emplois à temps partiels, les emplois sous haute pression et contrôle, les emplois à forte charge psychologique, les emplois stressants, etc. Ce cas se confirme à travers les résultats des absences chez les agents de prévention de sécurité de sécurité de la Sogepresta. Le fait que les employés doivent travailler en état d'éveil, sous le contrôle des superviseurs, la nuit ou le jour, avec une qualité de sommeil médiocre, etc., ce type de travail augmente les nombres d'absences et les nombres de demande d'autorisation d'absences.

### ➤ **Type de Management et absentéisme**

Le lien entre le type de management et l'absentéisme en entreprise est un domaine d'étude crucial en Psychologie du Travail et des Organisations. Puisque le style de gestion peut avoir un impact significatif sur la présence au travail des employés. Car, l'attitude et l'interaction du

manager avec les employés jouent un rôle crucial dans la promotion d'un environnement de travail sain et productif. Ce qui peut avoir un impact direct ou indirect sur le niveau d'absence en entreprise. A ce sujet, les études ont montré que le type de management qui s'appuie sur le soutien social et émotionnel, la gestion du stress, le soin de la communication et sa transparence, la gestion du temps et de la charge du travail, la bonne organisation du travail etc. peuvent aider à gérer très efficacement les absences et créer un environnement de travail sains et stimulant. Les résultats de nos enquêtes ont confirmé ces travaux. C'est par exemple, le cas du chef de service du Réseau dont l'un de ses employés a révélé dans les entretiens que : « *le chef n'est pas trop compliqué. Il aime le travail et la ponctualité. Si tu viens toujours à temps au travail et que tu fais bien ton travail. Tu n'as pas de problème avec lui* ». Cette parole confirme la culture d'assiduité et de compétence prônée par le manager. Il convient de souligner aussi que le style de leadership a un impact significatif sur l'absentéisme des salariés.

- **Leadership Autoritaire** : c'est un système où le leader entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanction, le contrôle strict et la distribution des récompenses. La prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation, le système de délégation se réduit à sa simple expression et les objectifs sont imposés. Ce style de management peut générer l'hostilité, des conflits ou des comportements contre-productifs des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation. D'après les données de cette étude, ce type de leadership est plus prononcé dans les entreprises privées. C'est le cas de la Sogepresta et de la MNDP dont les employés se plaignent des comportements autoritaires des dirigeants. Ce qui justifie l'augmentation des nombres d'absences et des comportements d'incivismes organisationnels dans ces entreprises. Il convient de noter aussi que ce type de management se déploie dans les organisations où le niveau de maturité psychologique, intellectuelle et professionnel est moyen ou bas.
- **Leadership délégation** : c'est un type de management qui est déployé dans une organisation à haute qualification (ou compétence) et dont le niveau de maturité professionnelle et psychologique sont élevés. C'est le cas par exemple des grandes entreprises comme la Coton-Tchad et les entreprises techniques comme la SNE. Pour ce type de management, l'intervention minimale de direction auprès de ses employés qui ont une compétence bien élevée du métier est juste informative. Mais elle offre l'occasion d'absence pour certains personnels d'après les données de la recherche.

Puisque les personnels, se voient plus compétents en maîtrisant leurs activités s'offrent parfois le temps de travail à sa guise. Le nombre élevé des autorisations d'absences dans ces entreprises sont des preuves qui justifient ces attitudes des personnels à haute qualification professionnelle.

### ➤ **Culture de Solidarité professionnelle et Absentéisme**

La solidarité est un concept très fort en milieu organisationnel et le rapport entre solidarité professionnelle (positive et négative) peut être complexe et multifactoriel. En effet, la solidarité professionnelle se réfère à la coopération, l'entraide et le soutien mutuel entre les membres d'une organisation. Lorsqu'elle est forte, les employés sont plus enclins à se soutenir (dans le bien comme le mal) les uns les autres, à partager leurs connaissances et compétences, et à collaborer de manière efficace. Les études ont montré qu'une solidarité professionnelle positive a un impact positif sur l'absentéisme en entreprise. Car, elle agit positivement sur la réduction du stress, améliore la relation interpersonnelle, crée un environnement de travail positif, valorisant et respectueux, etc. D'après les résultats de notre recherche, il en résulte que dans les entreprises où les services sont continus, les employés s'accordent et managent leurs absences entre eux en se permettant les jours, les horaires de travail pour assurer la continuité du service en entreprise. Il convient de souligner que la culture de solidarité professionnelle est source d'innovation des comportements de citoyenneté organisationnel. C'est le cas des employés de la SNE et de Sogepresta dont les employés disent : *« on s'entend parfois entre nous, quand nous avons des occupations personnelles. Comme ça, le collègue assure le travail et si le jour qu'il a des choses à faire, on s'accorde ou il me prévient et j'assure ses jours de travail. Cela nous a aidé à éviter les dérangements des chefs qui exigent une lettre d'autorisation d'absence ou une justification d'absence. Ça nous a beaucoup aidé ».*

Par ailleurs, certains managers (de Coton-Tchad, SNE, Sogepresta, MNDP) nous ont révélé dans les entretiens les limites de la solidarité professionnelle. Ceux-ci observent qu'à travers les fiches de présences que :

- Il y a une complicité entre les employés par rapport à la fiche de présence. Car certains, se font signer la fiche à leur absence quand-ils pensent être en retard ou absents.
- D'autres employés également, viennent juste mettre leur visa d'entrer le matin et sortent pour vaguer à d'autres occupations en dehors de l'entreprise par complicité des collègues.
- Certains négocient avec les secrétaires ou la sentinelle pour remplir leur fiche et disparaissent.

### **6.1.9 Contrat Psychologique et Absentéisme**

Le contrat psychologique est un construit qui est introduit dans la recherche sur les relations d'emploi et les comportements en milieu du travail par Argyris (1960) et, à sa suite, Levinson et al. (1962) et Schein (1965), le contrat psychologique connaît un intérêt sans cesse croissant en psychologie organisationnelle, en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel depuis sa conceptualisation dans les années 1980 par la psychologue canadienne Denise M. Rousseau (1989). Argyris a conceptualisé le contrat psychologique comme étant une entente non écrite mais explicite entre des employés et leur contremaître sur les conditions de l'emploi.

En effet, reconnu aujourd'hui comme un construit fondamental dans l'étude de la relation d'emploi et des attitudes et comportements des individus en situation de travail (Conway et al. 2014 ; Guerrero, 2005), le contrat psychologique se conçoit comme les croyances portées par un individu quant à l'existence d'obligations et de promesses réciproques entre lui et une autre partie, en l'occurrence l'organisation. Ces promesses, implicites et non écrites dans le cadre d'un contrat de travail formel sont une perception de l'employé (Rousseau, 1989 ; 2011). Ce construit a fait l'objet de conceptualisations qui a évolué à travers le temps et a permis d'en identifier les principales caractéristiques. En outre, dans la littérature scientifique plusieurs auteurs soutiennent l'idée selon laquelle chaque groupe ou organisation est associé à une culture d'absence qui lui est spécifique. Dans ce sillage, Nicholson et Johns (1985) ont élaboré un modèle théorique qui stipule que la culture d'absence à l'intérieur d'un groupe de travail ou d'une organisation dépend de deux principaux facteurs. Il s'agit d'une part du degré de confiance face au contrat psychologique qui unit l'employé à l'organisation, et d'autre part le degré de prééminence de la culture de l'entreprise entendue comme un ensemble de normes et méthodes de travail qui influent largement le comportement des employés.

Le modèle susvisé indique que les employés éprouvent de la satisfaction lorsqu'est observée une plus grande différence en leur faveur entre leurs contributions et les récompenses offertes par l'organisation. Les organisations espèrent en retour une contribution suffisante de la part des employés pour leur offrir des rétributions suffisamment attractives (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Mais au-delà de ces travaux précurseurs, la recherche sur le contrat psychologique s'est développée autour de deux conceptualisations fondamentalement différentes : une première qui exprime le contrat psychologique en termes d'attentes et une seconde qui le conçoit en termes de promesses et obligations.

Aussi, définissent-ils le contrat psychologique comme les différentes attentes mutuelles qui organisent la relation d'emploi entre un employeur et un employé (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008 ; Freese & Schalk, 2008 ; Lemire & Martel, 2007). Ce contrat est également régi par la norme de réciprocité et l'effet anticipé de la satisfaction des attentes des parties. Ainsi, si l'organisation satisfait les besoins exprimés par les attentes de ses employés, ces derniers s'attacheront à satisfaire en retour les besoins de l'organisation.

En outre, les résultats de notre recherche, confirment le rapport entre les absences et le contrat psychologique. Car, les récits des participants mettent en exergue ce lien. C'est le cas :

- Du directeur de MNDP qui dit : « *certaines employés ne veulent pas travailler, mais ils aiment gagner de salaire. Nous avons nettoyé ces gens-là. Ah Oui ! on ne peut pas garder un employé paresseux chez nous. Il n'a qu'à chercher ailleurs* ».
- Un employé de Sogepresta : « *Moi, je ne peux venir au travail si on ne me paye pas. M., notre travail de vigil est pénible, et on s'efforce pour travailler. Alors, à la fin du mois, il faut qu'on nous paye normalement. Mais quand l'entreprise joue avec notre salaire huuuum. . .* ».

## **6.2 Discussion des Résultats**

Dans cette section, nous allons confronter les résultats acquis de l'étude avec les recherches précédentes. Nous allons mener cette discussion sur quatre principaux axes. La première discussion sera focalisée sur la stratégie managériale de gestion des absences axées sur l'autonomie et le contrôle. La deuxième prendra en compte le rapport entre les normes au travail et management des absences. La troisième sera consacrée aux stratégies managériales d'anticipation de l'absentéisme. Et la quatrième va intégrer les propositions théoriques et pratiques ainsi que des perspectives pour des éventuelles études.

En 1960, Douglas Mc Gregor en suivant ses pairs, tente d'expliquer ce qui pousse les gens à travailler en élaborant les théories X et Y. Il souligne que tout acte de direction repose sur une conception de l'homme. Selon lui, l'OST et les classiques s'appuient sur une théorie X qui postule que : 1) l'homme rejette le travail et s'efforce de l'éviter, 2) il doit être contraint, dirigé et menacé pour qu'il puisse accomplir la tâche.

Selon la théorie X, les gens, en général, n'aiment pas le travail, n'ont pas d'ambition et fuient toutes formes de responsabilités. Les managers qui adhèrent à cette pensée considèrent

qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leurs subordonnés afin de satisfaire les besoins de l'organisation. Ainsi, si les dirigeants n'exercent pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adopter les comportements conduisant à l'atteinte des objectifs organisationnels. Par conséquent, ils vont se livrer au comportement d'incivisme organisationnel et aux conduites contre-productives à l'instar de l'absentéisme.

Mac Gregor (1960) décèle la limite de la théorie X qui découle des travaux de ses pairs en s'appuyant sur les travaux de Maslow concernant les besoins fondamentaux pour avancer d'autres propositions constitutives d'une théorie Y dont la teneur est la suivante : 1) l'effort au travail est naturel et constitue une source de satisfaction ; 2) le contrôle externe n'est pas le seul moyen de motivation. Les besoins psychologiques peuvent constituer des éléments poussant à l'action. Selon la théorie Y, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent du plaisir à effectuer leurs travaux. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représentent une source potentielle de valorisation et d'émancipation. Les managers qui adoptent ce point de vue considèrent que les travailleurs recherchent les responsabilités et l'autonomie et qu'ils font preuve d'initiatives et de créativité dans l'accomplissement de leurs tâches.

D'après Les résultats de notre recherche, la théorie X et Y est appliquée dans toutes les entreprises mais pas au même niveau d'application. Car, nos résultats montrent que la théorie X est appliquée de façon très stricte dans les Organisations privées. Cela a donné des résultats positifs en améliorant la qualité de présence au poste et la productivité des employés. Mais, les résultats ont aussi montré que dans une situation de travail où le management par contrôle est appliqué, l'absence du manager entraîne des absences et des conduites d'incivismes organisationnels. Et dans ce contexte, le manager semble devenir l'exclave des employés tend à réduire essentiellement son job à la surveillance des individus. Le résultat montre également que dans un cas de management par contrôle strict, le taux des demandes d'autorisations d'absences est très élevé. D'où le glissement des absences irrégulières en absence régulière. Mais, en situation de management par autonomisation, les individus se livrent également à l'absentéisme et aux activités personnelles, au retard, au départ précoce du poste, aux sorties intempestives hors organisation. Alors, de ce qui précède, nous pouvons dire que nos deux hypothèses spécifiques 1 et 2 sont pertinentes :

HS1 : le management par autonomisation favorise l'intention d'absence dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad ;

HS2 : le management par contrôle réduit le désir d'absence dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad.

Nous pouvons dire jusqu'à la preuve du contraire que le contrôle persuasif conditionne les employés à une motivation au travail. Parce que comparativement au dispositif de contrôle qui se déploie dans ces trois types d'entreprises publiques, parapubliques et privées, la dernière a un niveau de contrôle plus élevé que les deux premières. Elle a par conséquent un niveau d'amélioration de présence et de performance plus satisfaisant que les deux autres. Cette efficacité s'explique selon le type de management et le contexte du travail.

En outre, nous avons exploité le rapport entre le management par normalisation et l'absentéisme. Puisque, nous nous sommes dit que le code du travail et les normes propres des entreprises sont des potentielles sources d'influences des comportements des individus. Mais, les résultats de notre recherche montrent que les individus ayant connaissance des implications du code de travail et des normes propres des organisations, l'utilisent pour se couvrir dans leurs absences. Ils font déguiser les absences irrégulières en absences régulières. Et plus, le résultat a montré également que les employés ont une influence considérable sur la psychologie du manager. Car, un manager qui plus sensible aux cas sociaux, cède facilement aux faux arguments ou aux fausses raisons d'absences des employés. Il apparaît dès lors une dynamique psychologique qui s'influence. Le manager influence sur la psychologie du personnel et les personnels utilisent des astuces et moyen nécessaire pour influencer la psychologie du manager.

Par ailleurs, notre recherche vise anticiper sur le phénomène d'absentéisme en vue de booster la performance des organisations et le bien-être du personnel. Ainsi, nous les résultats de notre recherche ont donné des pistes à exploiter. Ces pistes qui découlent de cette recherche, nous les mettons en exergue dans les lignes ci-dessous.

### ❖ **Vie privée et vie professionnelle**

Selon la théorie sociale cognitive, les caractéristiques personnelles, les caractéristiques environnementales et les comportements humains interagissent et s'influencent mutuellement (Bandura, 1986). L'autorégulation est considérée comme un mécanisme central de cette théorie. Il s'agit du processus au travers duquel les individus traitent cognitivement a) les informations provenant de leur environnement et b) les résultats émanant de leurs comportements antérieurs, afin de sélectionner les comportements à déployer parmi une large gamme de comportements

possibles (Bandura, 1986). La théorie sociale de l'absence s'enracine dans l'approche psychosociale de l'absentéisme. Elle postule que l'absence d'un individu est influencée par le contexte social de son travail et la vie familiale. L'approche psychosociale reconnaît que la décision de s'absenter n'est pas uniquement influencée par des caractéristiques individuelles mais aussi par le contexte social professionnel et vie individuelle (Geurts, 1994, in Ndao, 2015). Le taux élevé des autorisations d'absences pour congé de deuil et maladie d'après nos collectes des données justifient bien cette approche. Ceci montre qu'on ne peut pas s'en passer des absences. Car le lien affectif, social, sanitaire (physique et mental), impactent directement ou indirectement sur la qualité de présence au poste. Ces influences sociales et sanitaires influent indépendamment sur l'assiduité des employés.

### ❖ **Type de manager et gestion des absences**

Contrairement aux théories classiques de l'organisation, la théorie des relations humaines porte une attention particulière aux comportements des individus qui modèlent la structure organisationnelle et cherche à redonner à l'homme au travail, une place centrale. Cette école de pensée intègre une nouvelle dimension à savoir l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe (Barabel et al., 2013).

Elle postule que l'entreprise est un lieu de production et que l'homme, principal acteur a une dimension humaine importante à prendre en considération (Chaqri, 2009 ; Barabel et al., 2013). Lorsque cette dimension humaine n'est pas prise en compte par les managers, les travailleurs qui ne ressentent plus l'amour et l'estime à la fois de leurs collègues que leur supérieur hiérarchique ont tendance à s'absenter. En d'autres termes, la dimension humaine montre que le travailleur est un maillon essentiel dans la chaîne de production des valeurs. Lorsqu'il ne ressent pas cette considération et que son travail manque de reconnaissance, il adopte un sentiment de retrait. Cette approche a fait ses preuves. Toutefois, notre étude a montré que certains employés ont une distorsion cognitive des managers qui adoptent cette théorie de relation humaine. Les employés trouvent ces types de manager trop humaniste et exploitent négativement leurs élans pour leurs propres intérêts et non ceux de l'organisation. Certains managers ont révélé dans les entretiens que le personnel prend cette méthode comme stratégie naïve, facile, trop humaniste, trop confiante et trop compréhensive. Ils en profitent pour abuser de cette stratégie et manifester des comportements contre-productifs. Ce qui nécessite un ajustement de relation humaine avec de la rigueur.

## **6.3 Propositions**

A la fin de cette étude, nous nous sommes rendu compte que les absences régulières ou irrégulières font partie intégrante du cycle de vie du travail. Vu les différents facteurs qui sous-tendent ce comportement, il nous semble qu'il est impossible d'éradiquer totalement les absences en entreprises. Néanmoins, on peut travailler pour réduire les intentions ou volontés d'absence chez les employés. On peut également influencer positivement son impact sur la productivité des entreprises. C'est pourquoi, le management préventif des absences nous semble nécessaire pour pallier au problème. Ce management, prendra en compte les différentes théories, les modèles ainsi que les approches que nous avons convoquées dans les chapitres précédents pour les adapter au cas selon le type d'entreprise. En plus, nous avons remarqué quel qu'en soit le type d'entreprise, le contrôle est présent. Mais, il est important de rendre plus efficace cette stratégie en ajoutant la persuasion, la formation du personnel, l'accompagnement du personnel, le soutien émotionnel et social, la relation humaine avec rigueur et l'organisation du travail avec une équipe de pilotage ou de permanence, appareillage des postes etc. En plus, pour gérer efficacement les absences pour qu'elles n'impactent pas sur la performance des entreprises, il est important de mettre en valeur :

- La formation du personnel et des managers
- Ajuster la culture de l'entreprise axée sur l'assiduité
- Un contrôle persuasif du personnel
- Former des équipes d'assurance absence
- Valoriser la polyvalence en entreprise
- Créer une cellule d'écoute assurée par un psychologue du travail et des organisations
- Anticiper sur le phénomène d'absentéisme en amont par le recrutement objectif.

Et en guise de solution pratique pour gérer efficacement les impacts des absences sur la performance et le bien-être du personnel, il est souhaitable de :

- Instaurer la paie au rendement ou payer le temps de travail et non le temps au travail
- instaurer la culture organisationnelle en valorisant et en récompensant l'assiduité
- Instaurer un programme mensuel de psychoéducation sur les comportements contre-productifs et d'incivisme organisationnel
- Instaurer le soutien psychosocial dans l'organisation
- Instituer les systèmes de rotation de poste, d'appareillage des postes

- Anticiper sur les absences par le recrutement des mains d'œuvres temporaires, stagiaire et assurance absence,
- Instaurer le programme : promotion des cadres
- former les managers et le personnel.

## **6.4 Perspectives**

Notre recherche concerne le management de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées Tchad. Nous avons étudié le management de l'absentéisme en entreprise qui est un comportement qui touche directement ou indirectement à la performance des entreprises et au bien-être du personnel. Cette étude a révélé que le management efficace de l'absentéisme contribue à la performance des entreprises et au bien-être psychologique, physique et psychosocial des employés. Pour continuer à questionner l'impact de la gestion des absences sur la productivité des entreprises et le bien-être du personnel, il s'agira d'évaluer l'influence des absences sur la performance des organisations. Cette étude qui se veut qualitative vise à explorer les techniques managériales qui se déploient dans ces différentes organisations d'une part, et le vécu des absences par les employés d'autres part. Les résultats de cette étude ont révélé des points de convergences des stratégies de gestion des absences (régulières et irrégulières) qui est l'observance des codes du travail par toutes entreprises. L'étude a montré que le management par autonomisation augmente l'intention d'absence chez les employés tandis que le management par contrôle réduit la volonté d'absence chez les travailleurs. L'étude a montré également que la connaissance des dispositions du code de travail sur les absences entraîne le taux élevé des autorisations d'absences dans les organisations. Ainsi, les absences irrégulières passent pour des absences régulières. Alors, dans une perspective de la psychologie légale et industrielle, il serait intéressant d'approfondir le lien entre les normes au travail et les comportements déviants en milieu professionnel. Ceci permettrait de creuser l'influence des normes sur les conduites en milieu professionnel dans une perspective de psychologie sociale d'une part et d'autre part, l'effet du contrôle sur la volonté d'absence en milieu organisationnel. Cette étude ouvre aussi des perspectives organisationnelles diverses et diversifiées. Ainsi, elle ouvre la possibilité d'examiner en profondeur la culture organisationnelle, la politique et les pratiques mises en place par l'organisation pour gérer les absences. Et en tenant compte de l'impact des absences sur la performance des entreprises, ce sujet de recherche donne des ouvertures sur l'étude des profils personnalités absentéistes. Elle s'étend évidemment au recrutement du profil et à l'organisation

du travail. Le lien entre la productivité et le présentisme reste un éventuel champ d'étude à explorer. Il serait intéressant de mener une étude longitudinale sur la perception des normes au travail et les attitudes contre-productives des employés. On peut éventuellement explorer le lien entre santé mentale et absentéisme en organisation dans un contexte de crise d'emplois.

En somme, solutionner le problème de l'absentéisme en milieu organisationnel ou professionnel, revient à résoudre l'épineux problème actuel de la psychologie industrielle ou des organisations qu'est la motivation et l'implication au travail pour booster la productivité des entreprises.



**CONCLUSION GENERALE**

Nous sommes partis d'un constat selon lequel le phénomène de l'absentéisme en milieu professionnel constitue un réel problème de performance des organisations dont les managers essaient tant bien que mal à maîtriser. Le phénomène semble prendre de l'ampleur et touche tous les secteurs d'activités qu'elles soient publiques, parapubliques ou privées. L'intitulée de cette présente étude est « Management de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad ». En effet, une étude de ce type est essentielle pour comprendre les techniques managériales des absences, les causes des absences, le vécu des absences et les conséquences spécifiques sur chaque type d'organisation. Dans le cadre de management d'absentéisme en entreprise, il est donc nécessaire de faire une double enquête : la première pour les managers et la seconde pour les employés. L'idée étant que la connaissance du type managérial des absences mis sur pieds par les dirigeants et les manières dont les employés managent subtilement ou sciemment les absences permettrait de proposer une stratégie managériale plus efficace. C'est pourquoi, nous avons abordé ce sujet sous l'angle de Psychologie du Travail et des Organisations qui s'intéresse aux conduites du personnel en milieu professionnel. Car le problème posé par cette étude est celui de la recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad. Etant une étude qualitative, ainsi, nous avons choisi comme outil de collecte des données l'entretien semi-directif auprès de 32 participants. Cet effectif s'explique par le fait qu'il nous a fallu qu'au trente deuxièmes participants pour qu'il est saturation. C'est dans ce sens que nous nous sommes posés la question principale de savoir : « Comment les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad gèrent-elles l'absentéisme ? ». Ainsi, en nous appuyant sur la théorie X et Y de Mc. Gregor (1960), nous avons émis l'hypothèse selon laquelle : « La recrudescence de l'absentéisme dans les entreprises publiques, parapubliques et privées au Tchad est fonction de son style managérial ». En effet, plusieurs études ont montré l'impact de l'absentéisme sur la productivité des entreprises, alors, l'objectif de cette présente étude vise à identifier les techniques de gestion des absences qui se déploient dans les différentes entreprises et les vécus des absences selon les contextes en vue de faire émerger celles qui sont plus efficaces et adaptées. Ainsi, nous avons exploré les documentations scientifiques se rapportant de notre sujet d'étude pour mettre en exergue cette thématique qui est d'actualité.

Nous avons subdivisé notre travail en deux grandes parties. La première partie est consacrée à la revue de littérature. Elle nous a permis de présenter la problématique, la revue de littérature sur l'absentéisme et l'ancrage théorique du sujet. Par contre, la deuxième partie

du travail est réservée à la méthodologie de recherche. Elle présente substantiellement la méthode de collecte des données, l'analyse et interprétation des résultats et la discussion.

Les résultats de notre recherche ont montré que l'absentéisme au travail est fonction du style managérial. En plus, le management par autonomisation qui est plus utilisée dans les entreprises publiques favorise l'intention d'absence tandis que le management par contrôle, pratiqué dans les entreprises privées, réduit le désir d'absence en entreprise. Les résultats ont également mis en exergue que le management par normalisation entraîne des comportements déviants et accroît le taux des demandes d'autorisations d'absences dans les entités organisationnelles parapubliques et privées. Il en ressort une dynamique d'influence psychologique entre les managers et les personnels. Car, les employés influent sur la psychologie du personnel et vice-versa. Mais les entreprises se divergent sur certaines politiques. Il convient de souligner que dans les entreprises publiques ou parapublique, le management de l'absentéisme est influencé par plusieurs facteurs tels que, les cas sociaux, la stabilité de l'emploi, les réglementations du secteur public, les politiques de gestion des ressources humaines, la distorsion cognitive de la fonction publique par les managers et les employés. On constate aussi que la réglementation est moins stricte en matière d'absentéisme ainsi que les procédures de gestion des absences dans les entreprises. Le taux élevé des autorisations d'absences, les grèves répétitives, le manque de motivation etc. rendent bien compte de la fragilité ce système managérial. Par contre, dans les entreprises privées, le management des absences est influencé par des facteurs comme : la concurrence du marché, la compétitivité, les politiques de gestion des ressources humaines, la recherche des gains ou d'intérêts, la culture organisationnelle, la recherche d'atteinte des objectifs économiques et le management par contrôle, l'incitation financière . . . améliore l'assiduité et la performance des entreprises.

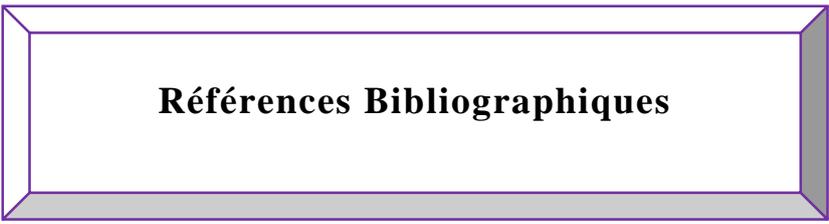
En effet, les travaux qui ont porté sur l'absentéisme au travail, ont mis en exergue, les facteurs déterminants de l'absentéisme dans le milieu professionnel. Les chercheurs ont théorisé sur les causes, les facteurs influents, les vécus et les types d'absentéismes. Et les managers ne font que blâmer ou condamner ce comportement. Ils le classent parmi les comportements contre-productifs. Vue les résultats de cette étude, il nous semble quasi impossible d'éradiquer totalement les absences (régulières ou irrégulières) dans les milieux professionnels. Ceci pour trois raisons principales : l'impact psychosocial, la santé psychosomatique des employés, la connaissance du droit de travail. Raison pour laquelle, réfléchir sur la gestion anticipative des absences nous semble pertinent. Car, les praticiens comme les chercheurs ne se sont pas

intéressés ou du moins, ils n'ont pas pensé au type de management d'absentéisme pouvant être promu pour que les entreprises restent performantes malgré les absences. Autrement dit, quelle stratégie de gestion efficace des absences peut-on promouvoir aux organisations ? Et aussi, ayant connaissance du code de travail et des règlements des organisations, les employés jouent le jeu et font passer les absences irrégulières en absence régulière. Ce qui crée de la tension entre : le respect du code de travail, le management humain et la production des entreprises. Alors, l'authenticité ou l'originalité de cette étude est la quête d'un management d'absentéisme capable d'harmoniser ou de ranger, le code du travail, le management des absences et la productivité des entreprises dans un tout harmonieux. C'est un souci de promotion du bien-être des employés d'une part et de performance des organisations d'autre part. Puisque, nous nous sommes rendu compte qu'après ces résultats, il apparaît impossible d'éradiquer totalement les absences qu'elles soient régulières ou irrégulières en milieu professionnel. Ceci se justifie par trois principales raisons : la santé, le code du travail et des problèmes psychosociaux des employés. Une autre particularité de cette étude réside dans la comparaison de la gestion de ce comportement selon les contextes et les types d'entreprises. Car elle offre ainsi une gamme de lecture intéressante et pertinente pouvant permettre de confronter les stratégies managériales sur un même sujet.

Toutefois, les résultats de cette étude ont mis en exergue que certains types de travail et de managers ont des liens négatifs avec l'absentéisme quel qu'en soit le contexte organisationnel. De plus, les résultats ont montré aussi que les cultures organisationnelles, les valeurs organisationnelles, le type de management et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ont des liens avec l'absentéisme au travail.

Les résultats de cette étude confirment la pertinence de nos hypothèses. En guise de perspective pour d'autres études, on peut continuer à questionner l'impact de la gestion anticipative des absences sur la performance des entreprises. Il s'agira d'interroger les dispositions du code de travail sur le management des absences dans une perspective de psychologie légale et industrielle. Comme implication, l'étude a réitéré la nécessité d'une prise en compte des facteurs psychologiques dans le management du personnel, le développement du personnel, la formation des managers et du personnel et bien évidemment de l'accompagnement constant du personnel en milieu organisationnel. Et en tenant compte de l'impact des absences sur la performance des entreprises, ce sujet de recherche donne des ouvertures sur l'étude des profils de personnalités absentéistes dans une perspective de sélection. Le lien entre la productivité et le présentéisme reste un éventuel champ d'étude à explorer. Il serait intéressant

de mener une étude longitudinale sur la perception des normes au travail et les attitudes contre-productives des employés. Et dans l'optique de psychopathologie au travail, elle offre l'occasion d'explorer le lien entre la santé mentale et l'absentéisme en organisation.



**Références Bibliographiques**

- Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). (2015). *Absentéisme : les enjeux*.
- Auzoult, L. & Guilbert, L. (2019). *Qualité de vie au travail, perspectives pratiques*. 25 (4), 63-65.
- Benedette, P. (2007). *Méthodologie pour psychologues*. De boeck.
- Bernaud, J-L. & Lemoine, C. (2007). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Dunod.
- Bouville, G. (2006). *Les modèles explicatifs de l'absentéisme : question de mode ?* PUF.
- Bouville, G. (2007). *L'absentéisme : défi des pratiques managériales ?* XVIII<sup>o</sup> congrès de l'AGRH, « Outils, modes et modèles », Université de Fribourg.
- Bouville, G. (2009). *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes 1.
- Bouville, G. (2011). *L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisation*. Découverte.
- Castro, D. (2004). *Interventions Psychologiques dans les Organisations*. Dunod.
- Dauphine, R. (2015). *L'état des entreprises*. Découverte.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Bayard.
- Dejours, C. (2002). *De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Bayard.
- Delhomme, P. & Meyer, T. (2003). *La recherche en psychologie sociale : Projets, méthodes et techniques*. Armand Colin.
- Dia, A. L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale P.M.E.*,4(1), 29-48.
- Dolan, S. L., Lamoureux, G. & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Gaétan morin.
- Emilie, V. (2019). *20 Grandes notions de psychologie du travail et des organisations*. Dunod.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Fouda, J.A. (2023). *Contrat psychologique et implication au travail des personnels de l'état Camerounais*. Mémoire de master professionnel de psychologie, Université de Yaoundé I.
- Gaëtan, M. (1998). *Représentations et mesures*. 6(1), 24-37.
- Hernandez, E. M. (1997). *Le management des entreprises africaines*. Harmattan.
- Herzberg, F. (1968), How you motivate employees? *Harvard Business Review* 17 (3), 32-58.
- Herzberg, F. (1969). *Work and the nature of man*.18 (4), 41-62.
- John, M. & Natalie, A. (1991). In *journal of Organizational Behavior*. 7(2), 29-44.

- John, P. & Colin, W. (2017). *Inter-disciplinary Interpretation*. *Journal of Socio Economics*, 27 (1), 79-96.
- Kaiser, Carl P. (1998). *What Do We Know About Employee Absence Behavior? An Inter-disciplinary Interpretation*. *Journal of Socio Economics*, 27 (1), 79-96.
- Kamdem, E. (1996). *Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun*. Harmattan.
- Kante, A. S. (2018). *Le présentéisme professionnel dans un contexte de rareté de l'emploi formel : la place des femmes salariées dans les entreprises industrielles du Mali*. Thèse de Doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Lambert, S. (2011). *Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans contexte de travail en équipe*. Mémoire de master en Science de la Gestion, Université de Montréal.
- Larousse. (2015). *Le Petit Larousse Illustré*. Hachette.
- Llapasset, C. (1990). *Processus psychologiques à l'origine du comportement d'absentéisme*. Dunod.
- Locke, E. (1976). *The nature and cause of job satisfaction*. Dunette.
- Louche, C. (2015). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concept de base*. Armand Colin.
- Magne Djomo, A. W. (2020). *Etude de la relation entre les pratiques managériales de satisfaction et la fidélisation du personnel*. Mémoire de master professionnel en psychologie, Université de Yaoundé I.
- Magne, C. (2021). *L'effet des pratiques managériales d'habilitation (PMH) sur l'absentéisme au travail*. Mémoire de master professionnel en psychologie du travail et des organisations, Université de Yaoundé I.
- Manon, A. (2005). *Absentéisme au travail : l'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues*. Mémoire de master en Gestion des organisations, Université de Québec.
- Marcelli, D. (2011). *Psychopathologie du travail*. Collection des âges de la vie.
- Mayo, E. (1945). *The social Problems of an Industrial Civilization*, Graduate School of Business Administration. Harvard University.
- McGregor, (1960). *The human side of enterprise*. Graw-Hill.
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories et approches*. Découverte.

- N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse son mémoire de master ou professionnel, et son article*. Harmattan.
- Ndao, A. (2004). Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal (ICS). Mémoire de DEA - FASEG/UCAD.
- Nicholson, N. & Martocchio, J.J. (1995). *The management of absence: What do we know?* Dunette.
- Nono, V. (2019), *Leadership transformatif et charge de travail. Cas des employés de la société, Express Union*. Mémoire de Master professionnel en psychologie, Université de Yaoundé I.
- Noumbissie, C. D. (2010). *Attitude et changement de comportement sexuel face au VIH/Sida : de l'intention d'agir à l'action. Étude de la résistance à l'usage du préservatif chez les adolescents-élèves des classes terminales de Yaoundé (Cameroun)*. Thèse de doctorat : Université Lumière Lyon 2/Université de Yaoundé I.
- Nyock Ilouga, S. (2019). *Le rapport au travail dans un contexte entropique : une analyse du sens du travail*. EUE.
- Nyock Ilouga, S., & Moussa Mouloungui, A. (2019). Le sens du travail dans un contexte entropique. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 26(1), 218 – 229.
- Ongmatoko, R. M. (2020). *Absentéisme au travail et Ethnicité : le rôle de la Justice Organisationnelle*. Mémoire de master professionnel en Psychologie, Université de Yaoundé I.
- Peretti, J.M. (2004). *Les clés de l'équité : Enjeu managérial*. Éditions d'Organisation.
- Rice, R.W. (1958). *Social exchange Theory*. The Free press of Glencoe. 26(2), 85-101.
- Royal, A. (1999). *Workplace attendance and absenteeism*. The Australasian faculty of occupational medicine. 17(1), 72-98.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social developpment*, American psychologist. 12(2), 22-35.
- Smith, A. (1991). *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Découverte.
- Spector, P.E. (1986). *Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work*. *Human Relations*, 7(2), 1005-1016.
- Steel, V., Robert P., Rentsch, S. & Joan R. (2003). What does unit-live! absence mean? Issues for future unit-level absence research. *Human Resource Management Review*, 13, 185-202.
- Steers, J. & Rhodes, R. (1978). *Major influences on employee attendance-a process model*. 11(3), 81-113.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper
- Thériault, R., Lesage, P.B. & Boisvert, M. (2022). *L'absentéisme : importance, nature et remèdes*. 36 (4),775-802.

Thevenet, M. & Vacette, J. L. (1992). *Culture et comportement*. Edition Vuibert.

Thibault, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Dunette.

Tsafack Ngoufack, H. S. (2020). *L'impact de la motivation sur la charge de travail perçue : cas du personnel hospitalier du district de santé de Biyem-Assi*. Mémoire de master professionnel de psychologie, Université de Yaoundé I.

Weber, M. (1914). *La domination*. La Découverte.



**ANNEXES**

**Annexe 1: Attestation de recherche**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN Paix – Travail – Patrie ..... UNIVERSITE DE YAOUNDE I ..... FACULTE DES ARTS, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES ..... B.P. 755 YAOUNDE Tél : (237) 22 00 97 18 DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE		REPUBLIC OF CAMEROON Peace – Work – Fatherland ..... THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I ..... FACULTY OF ARTS, LETTERS AND SOCIAL SCIENCES ..... P.O. BOX: 755 YAOUNDE Phone: (237) 22 00 97 18 DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY
---	---	---

**ATTESTATION DE RECHERCHE**

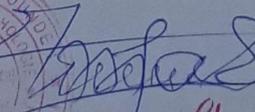
Je soussigné, **Chandel MONEZE EBALE**, Professeur des universités, Chef du Département de Psychologie, atteste que **M. BEREHOYA Royal**, matricule 21O106, étudiant(e) en psychologie, option Psychologie du Travail et des organisations a libellé son sujet de mémoire de Master : « Déterminants de l'absentéisme dans les entreprises publique et privées ».

Ce travail effectué sous la direction du Pr. NOUMBISSIE Claude Désiré nécessite une investigation sur le terrain.

En foi de quoi la présente attestation lui est délivrée pour valoir et servir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le **13 JUN 2023** .....

**Le Chef de Département**

  
**Chandel Moneze Ebele**  
Professeur Titulaire



**Annexe 2: Convention du stage**



**SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE**  
**الشركة الوطنية للكهرباء**

Exploitation Provinciale de Moundou  
BP: 186  
Réf.00 /EPM/CE/SNE/2023  
Copie

**CONVENTION DE STAGE**

Entre les soussignés :

La Société Nationale d'Electricité (SNE) BP 816 Ndjamena représentée par le Chef d'Exploitation de Moundou d'une part,

Et

Monsieur : BEREHOYA ROYAL

Date et lieu de naissance : 15-08-1990

Qualité : Etudiant à l'Université de Yaoundé I

Domicile : Moundou

Formation Suivie : Psychologie de travail

Diplôme obtenu ou en cours : Master

**Article 1** : Nature de recherche

Académique

**Article 2** : lieu de recherche

Exploitation de Moundou

**Article 3** : Durée et période de recherche

Deux semaines allant du 02 octobre 2023 au 16 octobre 2023 à l'exploitation de Moundou.

**Article 4** : Condition de recherche

Ce recherche est non rémunéré et non renouvelable. L'étudiant est tenu de respecter la hiérarchie, le Règlement Intérieur et les horaires de travail. Il ne bénéficie pas de la prise en charge médicale. En cas d'accident la SNE décline toute responsabilité.

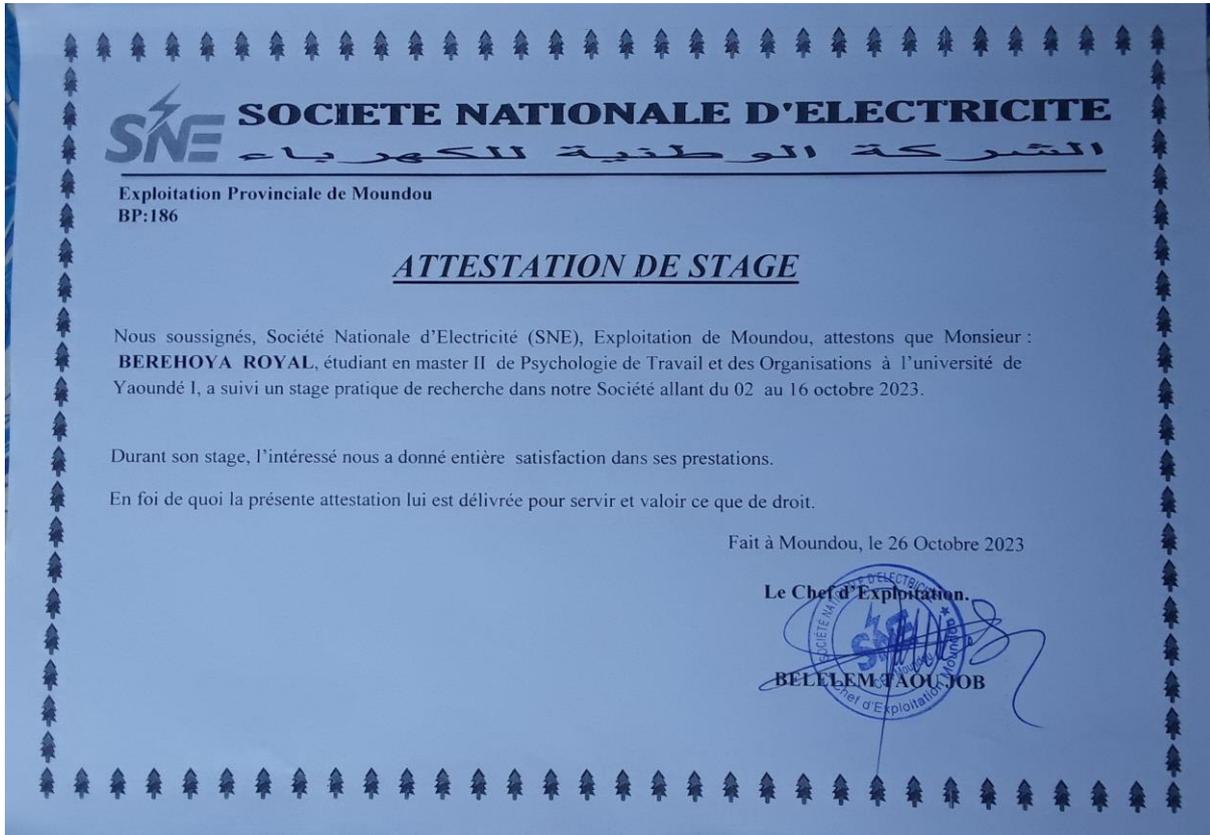
**(Dépôt obligatoire d'un rapport)**

Fait à Moundou, le 28/09/2023

Le Stagiaire  
Lu et approuvé



**Annexe 3 : Attestation de stage de recherche**



**Annexe 4 : Grille d'entretien**

Je suis BEREHOYA Royal, étudiant en Master II de psychologie du travail et des organisations à l'université de Yaoundé I. Je m'intéresse à l'organisation du travail et aux comportements de productivité des individus en milieu professionnel. Je mène une recherche sur l'absentéisme au travail. Ainsi, si vous acceptez de participer à cette étude qui a pour objectif académique, soyez rassurés que les résultats de cette recherche seront donnés sous l'anonymat et de façon globale et que vos réponses ne seront pas publiées sans votre autorisation au préalable. Ce qui nous intéresse est la sincérité de vos réponses.

**Réponse (R) :** .....

Thème principal : Management de l'absentéisme dans les entreprises.			
Sous-thèmes	Question principale	Questions spécifiques	Clarification ou exemple
Management des absences régulières	De manière générale, comment organisez-vous les congés du personnel ? (Formation, maladie, congé de maternité. .)	-comment gérez-vous les tâches du personnel absent ? -Par le passé, aviez-vous eu des difficultés dans l'organisation des absences régulières ? Si oui, comment les aviez-vous résolus ?	Pourriez-vous nous parler sur des cas de difficultés d'organisations des absences que vous aviez pu résoudre ?
Management des attitudes d'absences irrégulières	Comment gérez-vous les absences d'imprévues du personnel ?	- Comment certains personnels font-ils pour s'absenter du poste ? -Aviez-vous une stratégie pour vérifier la sincérité des raisons d'absences du personnel ? si oui, laquelle ? - Comment faites-vous pour corriger ces absences irrégulières ?	Selon vous, quelle est la meilleure stratégie qu'on peut mettre en place pour réduire les absences irrégulières du personnel ?

Fréquences et durées	-Depuis votre prise de service jusqu'aujourd'hui, aviez-vous constaté les absences irrégulières du personnel au poste ?	-Pourriez-vous estimer à combien les nombres d'absences irrégulières du personnel en 3 mois ? -Comment certains de vos personnels justifient-ils leurs absences ? -En 3 mois, pourriez-vous estimer à combien la moyenne d'absence irrégulière des deux sexes ? Pour homme : ... Pour femme : ...	Aviez-vous remarqué des périodes où le nombre d'absences est en hausse ? si oui, laquelle ?
Déterminants des absences	Selon vous, qu'est-ce qui peut expliquer les absences de vos personnels ?	Quelles mesures aviez-vous prises pour anticiper sur les absences ?	

**Identification de l'interviewé :**

Nom de l'entreprise ou secteur d'activité : .....

Sexe : .....

Age : .....

Niveau d'étude ou diplôme : .....

Profession : .....

Religion : .....

Poste Occupé : .....

Ancienneté dans le service : .....

Langue maternelle : .....

### **Merci pour votre précieuse collaboration**

#### **❖ Grille d'entretien avec le personnel**

Je suis BEREHOYA Royal, étudiant en Master II de psychologie du travail et des organisations à l'université de Yaoundé I. Je m'intéresse à l'organisation du travail et aux comportements de productivité des individus en milieu professionnel. Ainsi, si vous acceptez de participer à cette étude qui a pour objectif académique, soyez rassurés que les résultats de cette étude seront donnés sous l'anonymat et de façon globale et que vos réponses ne seront pas publiées sans votre autorisation au préalable. Ce qui nous intéresse est la sincérité de vos réponses.

**Réponse :** .....

Thème principal : Management de l'absentéisme dans les entreprises.			
Sous-thèmes	Question principale	Questions spécifiques	Clarification ou exemple
Stratégies	-Dans cette entreprise, quelles sont les absences les plus récurrentes que vous aviez remarqué chez vos collègues ?	-Dans votre service, comment organisez entre vous les absences ?  -Comment gérez-vous votre travail pendant votre absence pour éviter des problèmes au poste ?	Selon vous, quelles sont les absences que vous aviez remarquées et qui ne créent pas de problèmes au poste ?
Fréquences et durées des absences irrégulières	-Depuis votre prise de service, vous est-il arrivé de vous absentez du poste ?	-En 3 ou 6 mois de travail, pourriez-vous estimer vos absences au poste à combien de jours ?  -par quoi justifiez-vous vos jours d'absences au poste ?	

Autonomie	-Dans cette entreprise, la direction accorde-t-elle la liberté d'organisez votre travail ?	-Au poste, la direction contrôle-t-elle votre présence au travail ? si oui, comment ?  -dans votre poste, sentez-vous autonome ou contrôlez ?  -Dans votre poste, quelles sont les absences qu'on tolère facilement ?	
-----------	--	---	--

**Identification de l'interviewé :**

Nom de l'entreprise ou secteur d'activité : .....

Sexe : .....

Age : .....

Situation matrimoniale : .....

Région d'origine : .....

Niveau d'étude ou diplôme : .....

Profession : .....

Poste Occupé : .....

Ancienneté dans le service : .....

Religion : .....

Langue maternelle : .....

Père/Mère d'enfants : .....

**Merci pour votre précieuse participation !**

## Annexe 5 : demande d'autorisation de recherche académique

Nom : BEREHOYA  
Prénom : Royal  
Profession : Etudiant  
Tel : 65 24 68 63  
WhatsApp : + 235 68 24 52 74

Moundou, 28 septembre 2023

A

Monsieur le Directeur des Ressources Humaines de.....

Objet : Demande d'autorisation de recherche académique.

Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,

C'est avec une grande considération que je me permets de vous écrire afin de solliciter votre autorisation en vue de réaliser une recherche académique au sein de votre entreprise. Je suis actuellement étudiant en Master II de Psychologie du Travail et des Organisations à l'Université de Yaoundé I. Je m'intéresse aux comportements de productivité des individus en milieu professionnel.

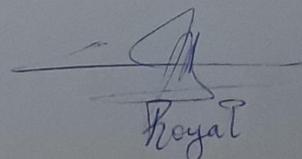
En effet, le sujet de ma recherche porte sur : les Déterminants de l'absentéisme dans les entreprises publiques et privées au Tchad. Ce sujet touche à la problématique de la gestion efficace des ressources humaines pour l'optimisation de la productivité des entreprises. J'ai choisi votre entreprise à cause de son expertise, de sa réputation dans la gestion des ressources humaines et d'autres caractéristiques organisationnelles qui nous captivent et peuvent mieux répondre à l'attente de notre recherche. Je suis convaincu que cette recherche pourrait être bénéfique nous tous.

Dans le cadre de ma recherche, je souhaite avoir des entretiens avec la direction des ressources humaines, les responsables des différents services et certains personnels. Ensuite, un questionnaire leur sera remis pour avoir leur impression sur leurs tâches. Je suis conscient que la divulgation de certaines informations peut soulever des préoccupations quant à la protection des intérêts commerciaux et à la réputation de votre entreprise. C'est pourquoi, je m'engage à respecter la confidentialité des informations qui me seront données et à ne les utiliser qu'à des fins strictement académiques et dans l'anonymat absolu. Toutes les informations obtenues seront traitées avec la plus grande rigueur et ne seront en aucun cas divulguées à des tiers. Par conséquent, je suis disposé à signer un accord de non-divulgation ou à tout autre document que vous jugerez nécessaire pour garantir la confidentialité des informations.

Je vous serais reconnaissant, si vous pouviez examiner ma demande avec bienveillance et me faire part de votre décision dans les plus brefs délais. Je reste bien entendu à votre disposition pour toute information supplémentaire dont vous auriez besoin.

Veillez agréer Monsieur le responsable de la direction des ressources humaines, l'expression de mes sincères reconnaissances.

Ci-joint la copie de mon attestation de recherche.



Royal

## **Annexe 6: Corpus des entretiens**

### **❖ Entretien avec Paul de la SNE**

L'entretien a eu lieu le 03 octobre 2023 à 10h au sein de la SNE dans le bureau du chef du comptable.

**Etudiant** : Bonjour M., merci de nous avoir accordé votre disponibilité pour cet entretien. Comme vous êtes déjà au courant de notre stage de recherche ici, nous voulons comprendre la gestion des absences au sein de cette organisation.

**Paul** : Bonjour M., ok, je vous écoute.

**Etudiant** : Merci M. ! je voulais savoir, de manière générale, comment organisez-vous les absences régulières du personnel ?

**Paul** : *« Bon, ici, les départs en congé ou les autorisations d'étude, sont règlementés par la DRH de la SNE depuis N'Djamena. C'est eux qui organisent et autorisent les congés du personnel après que nous ayons envoyé les propositions des mois de congé du personnel de Moundou. Mais, ce qu'ils font généralement, c'est l'alternance de congé et la segmentation de congé pour les postes clés qui demandent une haute compétence. Eh eh eh, pour certaines absences, on respecte les dispositions du code du travail et la convention du travail de la SNE. C'est le cas des absences pour les cas sociaux qui sont prévues par le droit du travail et la convention. »*

**Etudiant** : Ok. Et vous parlez de l'alternance et de segmentation seulement pour les postes clés, c'est bien ça ?

**Paul** : *« Oui ! Mais, à ma grande surprise, depuis qu'on m'a affecté ici comme directeur provincial de la SNE de Moundou, la plupart des employés ne veulent pas aller en congé volontairement. Pour certains, ils n'ont rien à faire pendant le temps de congé. Ils me disent qu'ils s'ennuient. Alors, ils préfèrent continuer avec le travail. Pour d'autres, c'est pour gagner les paniers, les heures supplémentaires avec certains avantages. Bon, comme eux-mêmes souhaitent continuer, moi, je les laisse travailler ».*

**Etudiant** : vous pouvez nous parler un peu plus sur les absences pour les cas sociaux ?

**Paul** : *« Vous savez M. ici, on a la convention. Mais, je vois qu'il y a trop de demandes d'autorisation d'absence pour les cas sociaux. Et cela, je les reçois au moins deux ou trois fois »*

*par semaine. Oh, j'ai le deuil de tel, le lendemain encore, j'ai perdu tel, eh je voulais participer à tel enterrement etc. huuuum. Encore, j'ai perdu tel, je vais assister telle personne. . . en tout cas, certains personnels exagèrent. Et j'ai même refusé certaines demandes d'autorisations d'absences (humeur changée, et donne l'expression d'être dépassé et énervé) ».*

**Etudiant** : ok. Donc, ces sont les causes des autorisations d'absences ?

**Paul** : *« Eh bien, la plupart des raisons d'absences que j'ai eu était le congé de deuil. Vous savez, ici à Moundou, il y a trop de décès, on dit que c'est mon oncle, ma tante, ma belle-sœur, ma belle-mère, ceci, cela, alors, on essaye de compatir. Mais il y a quelque fois qu'il y a demande d'autorisation d'absence pour maladie. D'autre personnels, partent aussi au cheveu des malades. Alors, je les accorde deux trois heures si c'est ici à Moundou ».*

**Etudiant** : Ok, je vois. Mais vous vous contentez à refuser les autorisations d'absences ou bien vous avez tenté de trouver des solutions ?

**Paul** : *« Bon, vous savez, dans un milieu professionnel, les cas sociaux ne manquent pas. Mais, il y a des salariés malins qui n'aiment pas aussi travailler. Nous, on a instauré dans chaque service la fiche de présence qui est gérée par les chefs de service. On demande parfois, les documents justificatifs, des demandes d'explications. Il arrive qu'on donne des avertissements oraux, les mises à pied, les sanctions voire la réduction de salaire. Parce qu'étant comptable de la SNE, la direction de N'Djamena me dit de veiller sur ça. Il y a des salariés qui sont recrutés à travers leurs frères qui sont dans la boîte. Ceux-là, sont trop malins. Ils inventent souvent des raisons d'absences. Et pour ça, le chef refuse parfois. Ces agents n'aiment pas travailler et quand on parle, ils font la tête. huuuum, puisque le pays est compliqué, on va faire comment, et c'est une entreprise publique encore là huuuum. C'est compliqué hein ! ».*

**Etudiant** : Et selon vous, quelle serait la vraie cause des absences irrégulières ?

**Paul** : *« En ce qui concerne les raisons des absences du personnel, je crois que la plupart des absences au niveau de service d'installation, ces sont des cas sociaux et le sous-effectif. Mais, les absences chez certains agents ici, relève de manque de motivation et le deuil. Il y a trop de cas de décès ici à Moundou. Et comme nous sommes en Afrique avec l'affaire de famille large là. On est obligé de céder. Mais certains personnels veulent en profiter. Ils exagèrent dans leurs demandes d'autorisations. Voyez par exemple, quelqu'un qui m'a demandé une autorisation pour cas social deux fois successivement il n'y a pas encore un mois passé. Et il revient encore aujourd'hui introduire une demande d'autorisation d'absence pour cas social. Je me demande*

*c'est encore quoi le cas social. Non, c'est trop. Non, j'ai refusé hein. Il n'a qu'à choisir entre travailler ou jouer au malin. C'est même quoi, quand-même ! ».*

**Etudiant** : sur un mois, pourriez-vous estimer combien de nombre d'absences ?

**Paul** : « *Bon, le nombre des absences varie selon les périodes hein. Il y'a des moments où on enregistre beaucoup. Mais, je peux estimer à 3 ou 7 absences par mois pour tout le personnel* ».

**Merci pour votre précieuse participation.**

#### ❖ **Entretien avec Mahamat**

L'entretien a eu lieu le 04 octobre 2023 à 9h 45mn au sein de la SNE dans le bureau du chef du Réseau d'installation.

**Etudiant** : Bonjour M., merci de nous avoir accordé votre disponibilité pour cet entretien. Comme vous êtes déjà au courant de notre stage de recherche ici, nous voulons comprendre la gestion des absences au sein de cette organisation.

**Mahamat** : Bonjour M. et mes excuses pour le retard ! (Avec sourire)

**Etudiant** : je vous en prie M., mais j'espère que vous êtes maintenant disponible pour un petit temps d'échange !

**Mahamat** : *oui oui.*

**Etudiant** : ok. Je voulais savoir, comment l'administration de la SNE organise les absences régulières du personnel ?

**Mahamat** : « *Ah ok ! bon, par rapport à l'organisation des congés que vous avez demandé, je crois que la direction organise les départs en congé de tels sorte qu'il y est toujours quelqu'un pour assurer la suite du travail. Chez nous à la production électrique par exemple, on ne peut pas tous aller en congé. Parce que c'est un service continu qui demande toujours la présence de quelqu'un. Parfois, nous avons la chance de gérer le travail à travers la présence des*

*stagiaires. Parfois, le directeur adresse une demande à la direction pour recruter une main d'œuvre temporaire. C'est comme ça que ça se passe souvent ».*

**Etudiant** : Et quand vous avez des empêchements à la maison ou des imprévus, comment vous faites ?

**Mahamat** : *« bon, pour ça la, parfois, j'appelle un collègue pour lui expliquer. Et on s'entend parfois entre nous. Bon, vous voyez, quand nous avons des occupations personnelles, on demande les autorisations d'absences. Mais les chefs, parfois, font des caprices et autre là, on préfère s'arranger entre nous les collègues. Comme ça, le collègue assure le travail et si le jour qu'il a des choses à faire, on s'accorde ou il me prévient et j'assure ses jours de travail. Cela nous a aidé à éviter les dérangements des chefs qui exigent une lettre d'autorisation d'absence ou une justification d'absence. Ça nous a beaucoup aidé ».*

**Merci pour votre précieuse participation.**

#### ❖ **Entretien avec Simon**

L'entretien a eu lieu le 06 octobre 2023 à 10h 32mn au sein de la SNE dans le bureau du chef du Réseau d'installation.

**Etudiant** : Bonjour M., merci de nous avoir accordé votre disponibilité pour cet entretien. Comme vous êtes déjà au courant de notre stage de recherche ici, nous voulons comprendre la gestion des absences au sein de cette organisation.

**Simon** : *Bonjour M. Je vous souhaite la bienvenue dans notre structure.*

**Etudiant** : ok Merci. J'espère que le boulot marche bien.

**Simon** : *Oui oui, ça avance par la grâce de Dieu !*

**Etudiant** : ok. Est-ce que nous pouvons commencer ? Je voulais savoir, comment l'administration de la SNE organise les absences régulières du personnel ?

**Simon** : *« Ok ! par rapport aux absences, chez moi, on n'a pas trop d'absences dans notre service. Même si mes collaborateurs demandent les autorisations d'absences ou signalent leurs*

*absences, les jours prochains qu'ils retournent au boulot, ils sont dévoués au travail et peuvent travailler au-delà du temps prévu. Je compte sur leur conscience professionnelle. Et c'est tout ! »*

**Etudiant** : est-ce que la société a une stratégie de contrôle des présences au poste ? si oui, laquelle ?

**Simon** : *« si, si ! La société dispose des fiches de présence auprès des secrétaires de chaque service. Et pour aller en congé, on a déjà nos mois de congés annuels qui sont choisis et on suit seulement ça. Mais pour les absences de deux ou trois comme ça là, on nous demande de rédiger les autorisations d'absences. Mais en cas d'absence non autorisée, ils sanctionnent soit par le salaire, soit par un avertissement, une mise à pied voire blâme aussi hein. Il paraît aussi que le collègue . . . qui était licencié, c'était à cause de ces genres de comportement ».*

**Etudiant** : est-ce que votre chef vous a déjà sanctionné par rapport ça ?

**Simon** : *« Non ! Le chef n'est pas trop compliqué comme les autres. Il aime le travail et la ponctualité. Si tu viens toujours à temps au travail et que tu fais bien ton travail. Tu n'as pas de problème avec lui. Mais si tu fais le malin, huum. . . (en souriant), . . . (étudiant : qu'est-ce qui va se passer ?) huum. . . (en souriant encore), il frappe dur et il va te menacer jusqu'à toi-même tu seras découragé hein. Ça fait que tout le monde le respecte et il n'y a pas trop de désordre chez nous . . . ».*

**Etudiant** : est-ce qu'il vous arrive de vous absenter ?

**Simon** : *« Non M., comme c'est l'administration, il faut au moins trouver une raison d'absence avant de s'absenter hein ! M., je dois protéger mon gombo (rire). . . je prends toujours les autorisations d'absences. Et même si c'est un cas urgent, j'appelle toujours la hiérarchie pour signaler. Dans un milieu de travail, on ne peut pas s'absenter comme ça seulement. Il faut justifier toujours. Bon, pour dire vrai, comme c'est l'administration là, il faut que 'mounda couverture ba lé<sup>7</sup>'. C'est une pratique qui est d'actualité ici hein ! ».*

**Merci pour votre précieuse participation.**

---

<sup>7</sup> Qui se traduit littéralement par : il faut que je frappe d'abord la couverture. En langue locale 'Ngambay'. Autrement dit, il faut se mettre à l'abri des sanctions contre les absences non justifiées

### ❖ **Entretien avec Lawbay (Coton-Tchad).**

L'entretien a eu lieu le 25 octobre 2023 à 9h 22mn au sein de la Coton-Tchad dans le bureau de la DRH.

**Etudiant** : Bonjour M. je suis BEREHOYA Royal, étudiant en Psychologie du travail et des organisations à l'université de Yaoundé I. Puisque vous étiez déjà au courant de notre recherche. Est-ce que vous vous sentez disponible pour cet échange ?

**Lawbay** : *Bonjour M. merci pour la découverte de votre spécialité. Je suis disponible.*

**Etudiant** : ok. Merci d'avance pour votre disponibilité. Vous allez me faire votre présentation détaillée à la fin de l'entretien (Lawbay : ok.). Merci M. ! je voulais savoir, de manière générale, comment organisez-vous les absences régulières du personnel ?

**Lawbay** : *« Bien que j'assure la Direction de Ressources Humaines de la coton-Tchad, j'organise les départs en congé du personnel qui peut être autorisé ou non par le directeur de ladite entreprise. Car c'est lui qui vise toujours les congés du personnel. Bon, lui-même le sait déjà les mois de congé annuel des personnels à l'avance. Puisque tout est défini déjà oui ! Mais, il arrive que nous convoquions le personnel en congé pour urgence. Mais, pour les postes clés, par exemple le technicien, le chef comptable, . . . on essaye de négocier avec l'agent de prendre son congé en trois ou deux temps etc. ».*

**Etudiant** : Et comment gérez-vous les absences imprévues ?

**Lawbay** : *« Vous savez M., la coton-Tchad est une grande entreprise répartie en plusieurs secteurs d'activités. Ce qui fait qu'on lègue la gestion des absences irrégulières aux chefs des services. Nous avons disposé deux empreintes digitales pour contrôler la présence du personnel au poste à travers leurs cartes magnétiques. Mais, on a constaté des connivences et des complicités entre les personnels. Ceci, a occasionné plusieurs absences avec des sorties intempestives voire des absences non autorisées au poste. On a instauré les fiches de présence au niveau de chaque secteur, mais, c'est comme si c'est ça encore qui est le pire ».*

**Etudiant** : qu'est-ce qui peut expliquer le comportement absentéiste du personnel ?

**Lawbay** : *« Je pense qu'il y a beaucoup de choses hein, la motivation, manque d'explication, et plus encore, nous avons constaté également que certains personnels s'absentent plus en absence des chefs de service au poste. Et aussi eeh eeh. . . ! la plupart des raisons d'absences*

*dans l'entreprise, c'est le cas de deuil, cas de maladie, les cas sociaux comme les salariés aiment temps le dire. Mais, attention, certains employés profitent des voyages ou de l'absence du chef de service pour vaguer à leurs occupations personnelles. C'est ma présence au poste qui les obligent parfois de venir au travail. Aussi, certaines absences, c'est la formation, le maigre salaire, les conflits interpersonnels. Mais, moi personnellement, je crois que je répète le même travail. Et parfois, je n'ai rien à faire au bureau. Car, ici dans notre service, il y a des périodes par exemple, en saison de pluie, on n'a pas trop à faire. Et ça nous ennuie. C'est ce qui fait que eh eh eh. . . ».*

**Etudiant** :  *Et pourriez-vous estimer sur un mois le nombre d'absence du personnel à combien ?*

**Lawbay** :  *« Les absences sont comptabilisées selon les secteurs d'activités. Donc, je ne peux vous donner une réponse exacte concernant le nombre des absences. Mais si je prends le cas de notre secteur industriel, on peut estimer entre 4 à 6 absences par mois ».*

**Merci pour votre précieuse participation.**

#### ❖ **Entretien avec Delphin**

L'entretien a eu lieu le 26 octobre 2023 à 10h 13mn au sein de la Coton-Tchad au secrétariat de la DRH.

**Etudiant** :  *Bonjour M. Je suis BEREHOYA Royal, étudiant en Psychologie du travail et des organisations à l'université de Yaoundé I. Puisque vous étiez déjà au courant de notre recherche. Est-ce que vous vous sentez disponible pour cet échange ?*

**Delphin** :  *Bonjour M. si, je vous accueille ici, ça veut dire que je suis disposée.*

**Etudiant** :  *ok. Merci bien. Alors, pourriez-vous nous parler un peu sur comment la direction gère les absences du personnel ?*

**Delphin** :  *« En ce qui concerne la gestion des congés et autre, c'est la DRH de l'entreprise qui s'en charge. Mais, moi comme chef de service, je transmets à la direction les propositions des dates de congé de mes collaborateurs. Bin, il faut dire que chaque personnel après un an de travail remplit une fiche dans laquelle y figure le mois de congé à choisir une fois. Ce mois est considéré comme le mois habituel de son congé. Mais pour les absences conventionnelles, comme absence maladie, congé de deuil etc. je les gère à mon niveau en suivant les orientations*

*du code de travail et de la convention du travail. C'est comme ça ce que nous faisons pour gérer ».*

**Etudiant** : l'entreprise a-t-elle une stratégie de contrôle du personnel au poste ?

**Delphin** : *« en fait, l'entreprise dispose deux empreintes digitales que le personnel se fasse enregistrer par les cartes magnétiques. Elle dispose aussi des fiches de présence auprès des secrétaires de chaque service. Mais, dans le secteur agricole, la secrétaire ne note pas vraiment les présences ou les absences. Il suffit que tu sois en bon terme de relation avec elle. Elle ne fait qu'imprimer les fiches et elle nous fait signer chaque fin de mois sans tenir compte de quoi que ce soit. Et c'est depuis comme ça ».*

**Etudiant** : est-ce qu'il vous arrive de vous absenter ?

**Delphin** : *« M., ici, on ne s'absente pas comme ça hein ! c'est l'administration. Il faut se couvrir avec des documents justificatifs. Sinon, on aura de problème. Parce que même les retards, on fait des bruts comme si. . . huuuum. Mais, Moi, je ne viens pas au travail à 7h00mn comme demandé. Et mon chef a eu à parler avec moi. Un jour, le chef m'a interpellé pour demander, le travail commence à quelle heure ? entre temps il était 7h 14mn. Moi, je viens au travail à 7h 15 ou 16mn. . . mais, quand j'arrive au poste, je passe directement dans mon bureau pour travailler. Mais eux, quand bien-même qu'ils arrivent à 7h00mn, ils sont là dehors entrain de bavarder pour rien. Et j'ai profité pour dire au chef que je n'ai pas de problème avec ma femme ni à la maison pour fuir ma maison hein ! (Avec un signe de colère) ».*

**Etudiant** : voulez-vous dire que le chef surveille tout le personnel dès le début de la journée au poste ?

**Delphin** : *« huuuuuum. . .M., (en secouant la tête). La coton-Tchad est compliquée ! Le chef a ses polices-secrets qui lui rapportent toutes les informations sur les employés. Et s'il voyage, il est au courant de tout ce qui se passe ici en entreprise. On les appelle, les yeux et oreilles invisibles du Boss. C'est vraiment de l'espionnage mais, on fait avec. Alors, même si tu t'absentes avec des raisons valide hein, on va chercher à scruter ta vie parfois ».*

**Merci pour votre précieuse participation.**

## ❖ Entretien avec Robert de la MNDP

L'entretien a eu lieu le 30 octobre 2023 à 15h 10mn au sein de la MNDP dans le bureau de la DRH.

**Etudiant** : Bonjour M. Je suis BEREHOYA Royal, étudiant en Psychologie du travail et des organisations à l'université de Yaoundé I. Puisque vous étiez déjà au courant de notre recherche. Est-ce que vous vous sentez disponible pour cet échange ?

**Robert** : *Bonjour et bonne arrivée chez nous. J'ai bien reçu votre demande d'étude et j'ai approuvé. Alors, je suis ouvert à l'échange.*

**Etudiant** : Ok. Merci bien. Alors, vous pouvez nous parler un peu la gestion des absences du personnel au sein de votre institution ?

**Robert** : *« Bon, vous savez, notre institution est reconnue par l'état et son fonctionnement obéit au droit du travail en vigueur. M., comme vous savez, nous sommes une organisation confessionnelle, on est très sensible à la dimension humaine et sociale dans nos relations avec le personnel. C'est ce qui fait qu'on enregistre régulièrement certaines absences des cas sociaux au moins deux fois par semaine. Mais pour des absences maladie, on demande les documents justificatifs. Ici également, comme nous n'avons que 25 personnels, nous avons une politique de congé annuel en masse qui prend les mois de juillet et août. C'est la période où il n'y a pas de mission chirurgicale. On essaye de gérer la permanence avec certains personnels. Parfois, on fait aussi appel aux mains d'œuvres temporaires pour assurer certaines activités comme le pansement, la rééducation, le nettoyage, la sécurité. . . pendant ces périodes de congé de masse ».*

**Etudiant** : quelle est la stratégie de contrôle dispose la MNDP ?

**Robert** : *« Bon, bien avant mon arrivée à la tête de l'entreprise, l'ancien directeur a instauré la fiche de présence qui servait tout le personnel de viser leurs entrées et sorties en organisation. C'est pratique traditionnelle qui continue jusqu'à présent. Bon, comme cette fiche de présence est auprès de la sentinelle à l'entrée, les personnels ne tâchent à viser tous les jours ouvrables. Je pense qu'ici à la MNDP, c'est la mauvaise habitude et le manque de rigueur sur l'assiduité et la ponctualité du personnel par mes prédécesseurs. Comme certains étaient recrutés par les missionnaires et sur la base de leur engagement dans l'église la huuuum. . . Mais à mon arrivée ici comme directeur, je fais le tour de tous les services chaque*

*matin à 8h 30mn. Cela a fait que tout le monde pense que j'exagère de les contrôler. Et certains commencent à multiplier des autorisations de congé de deuil, de congé maladie etc. ici, tous salariés connaissent seulement leurs droits hein. . . ah oui ! c'est comme ça ! ».*

**Etudiant** : Ok. Mais est-ce que vous aviez essayé de résoudre le problème lié au recrutement et aux demandes d'autorisations d'absences excessives ?

**Robert** : *« Certains employés ne veulent pas travailler, mais ils aiment gagner de salaire. Nous avons nettoyé ces gens-là. Ah Oui ! on ne peut pas garder un employé paresseux chez nous. Il n'a qu'à chercher ailleurs ».*

**Etudiant** : vous avez parlé de l'exagération des demandes d'autorisations d'absences, pourriez-vous en parler plus en détail ?

**Robert** : *« Bon, on n'a pas trop d'absences. Sinon, il y'a de temps en temps les absences pour le cas de deuil, mon oncle est décédé, ma tante ou ma belle est décédée etc. ces cas ici à Moundou sont plein plein plein hein et aussi pour l'assistance social. Il y a certains personnels, qui viennent demander la permission d'une heure ou de deux heures du temps pour aller aux cheveux d'un proche hospitalisé. Si vous parlez des sorties intempestives et des retards, je crois qu'il y en a toujours hein. Les gens prennent plaisir à prendre la bilibili<sup>8</sup>, et ils ne retournent toujours pas à l'heure après les pauses de 13h. Une autre chose, quand, je voyage quelque part ou quand je ne suis pas là pour un lapse de temps. Ça y est, tout le monde fait ce qu'il veut et personne ne respecte les horaires. Eh oui ! ils sont comme ça ! (En secouant la tête) ».*

**Etudiant** : Ok. Vous avez dit qu'il n'y a pas trop d'absences, alors, sur un mois, pourriez-vous estimer les absences du personnel à combien ?

**Robert** : *« C'est le chef comptable qui connaît mieux le nombre des absences. Mais je peux vous dire qu'il n'y a pas trop d'absences. C'est très rare. On peut enregistrer entre 2 à 3 absences par mois. Et là même, les personnels demandent ou ils signalent toujours leurs absences ».*

**Merci pour votre précieuse participation.**

---

<sup>8</sup> Boisson locale faite à base du mil.

## ❖ Entretien avec Ngar de Sogepresta

L'entretien a eu lieu le 06 novembre 2023 à 11h 18mn aux sièges de l'organisation sous le hangar aménager.

**Etudiant** : Bonjour M. Je suis BEREHOYA Royal, étudiant en Psychologie du travail et des organisations à l'université de Yaoundé I. Puisque vous étiez déjà au courant de notre recherche. Est-ce que vous vous sentez disponible pour cet échange ?

**Ngar** : *Bonjour M. et nos sincères pour les multiples rendez-vous reportés pour des raisons professionnelles. Nous vous recevons aujourd'hui.*

**Etudiant** : Je vous comprends par rapport à vos occupations. Ok, comme vous savez déjà le but de notre recherche, alors, pourriez-vous nous parler un peu sur la gestion des absences au sein de votre institution ?

**Ngar** : *« Notre SARL, encadre les absences comme les congés annuels, les congés maladies, les cas sociaux et autres en suivant les normes du travail et les règlements intérieurs et disciplinaires du personnel de l'institution. Mais comme vous savez, le management humain est trop compliqué, il y a des agents qui ne respectent pas souvent les dates de congé annuel ou congé pour des cas sociaux. Eeeh, la société accorde quelques jours d'absences pour des cas sociaux : 4 jours pour le décès d'un proche (mère, père ou enfant) de l'employé. Et deux jours pour le baptême de l'agent. Ces sont des absences payées. Mais pour les absences non signalées, la société sanctionne. Si l'agent ne change pas de conduite après les avertissements, la blâme, la mise à pied et les remarques ; on procède au licenciement de l'agent. C'est comme ça, qu'on fait ».*

**Etudiant** : donc, si je vois bien, c'est qui organisez les différents congés du personnel ?

**Ngar** : *« Bon moi directement. Mais je travaille en collaboration avec le directeur qui est à N'Djamena là-bas. C'est lui le boss qui autorise les départs en congé. Moi, je ne fais que transmettre les dossiers des salariés auprès de lui et je lui suggère les congés à viser et c'est en tenant compte des besoins de l'entreprise et du contexte de travail des APS. Le plus, souvent, on gère les absences régulières par les équipes de rotation ou par les mains d'œuvres temporaires. Il arrive qu'on repousse ou on anticipe les congés du personnel pour question d'urgence ou pour problème de sous-effectifs ».*

**Etudiant** : Votre SARL dispose-t-elle des stratégies de contrôle des employés au poste ?

**Ngar :** « *Oui oui. Nous avons instauré les meeting<sup>9</sup>, les mains courantes qui est un document juridique qui permet aux APS et aux contrôleurs de retracer les informations de leurs lieux de travail par écrit, les équipes de rotations et les contrôleurs pour améliorer le taux d'absence qui est élevés chez nous vers les fins des mois. Car, nous avons remarqué qu'après avoir perçu leurs salaires, les employés se saoulent et se livrent aux conduites d'insécurité. Certains abandonnent le poste. Et c'est pour assurer les absences non-signalées que la société a formé une équipe d'intervention pour assurer le travail de l'entreprise en cas des absences non-signalées ou en cas d'abandon de poste signalé par le partenaire ou par les contrôleurs* ».

**Etudiant :** selon vous, qu'est-ce qui peut expliquer les absences non signalées des APS ?

**Ngar :** « *Selon les règlements de la société, l'état d'ivresse, l'abandon de poste, le manque du respect envers la hiérarchie etc. sont des fautes professionnelles et il y a des sanctions qui sont prévues pour ces genres de faute. Bon M. vous savez, chez nous, le travail de vigil est trop dure, alors, quand le salaire ne passe pas vite, les employés abandonnent leurs postes. C'est surtout ça ! les salariés ne tolèrent pas les retards de salaire. C'est ce qui fait qu'on a beaucoup des absences en fins du mois. En tout cas, ce n'est pas facile à gérer hein* ».

**Etudiant :** il n'y a que le salaire qui provoque des absences des APS ?

**Ngar :** « *Comme, je vous l'ai dit déjà là, le retard de salaire et l'insuffisance de sommeil sont les causes principales des absences des APS. Mais, pour certains cas, c'est aussi l'alcool. Ils boivent beaucoup la veille. Et le lendemain, on reçoit des appels des partenaires d'abandon de poste de tel agent. Ça arrive souvent au début des mois* ».

**Etudiant :** donc, sur un mois, vous pouvez estimer à combien le nombre d'absence des APS ?

**Ngar :** « *Je n'ai pas l'idée nette sur les absences hein M., mais vous pouvez nous les estimer ? bon, ça peut varier entre 15 à 25 absences par mois. Car nous avons environ 100 agents et les fins de mois ou on traîne à payer les salaires, le nombre peut même dépasser 40 absences par mois. Parce qu'il y a beaucoup de cas des abandons de poste* ».

**Merci pour votre précieuse participation.**

---

<sup>9</sup> C'est réunion pour donner des instructions sur les consignes de sécurité, des conduites disciplinaires etc.

## ❖ Entretien avec Sophie

L'entretien a eu lieu le 06 novembre 2023 à 14h 16mn aux sièges de l'organisation sous le hangar aménager.

**Etudiant** : Bonjour Mme. Je suis BEREHOYA Royal, étudiant en Psychologie du travail et des organisations à l'université de Yaoundé I. Puisque vous étiez déjà au courant de notre recherche. Est-ce que vous vous sentez disponible pour cet échange ?

**Sophie** : *Bonjour M., je suis disponible pour l'échange.*

**Etudiant** : Ok. Puisque vous êtes déjà au courant du but de cet entretien, alors, pourriez nous parler sur comment la direction gère les absences au sein de l'institution ?

**Sophie** : *« Bon, je pense que ces sont les contrôleurs et les gestionnaires qui connaissent comment ils font. Mais, moi, ce que je sais, c'est qu'avant de s'absenter, il faut demander la permission ou il faut écrire une demande d'autorisation d'absence si on a un cas en dehors des jours de congé annuel ».*

**Etudiant** : qu'est-ce qui peut vous empêcher de venir au poste ?

**Sophie** : *« Ici, on nous accorde difficilement les autorisations d'absences comme dans les autres institutions. Alors, on est obligé parfois de dire qu'on est malade pour nous reposer. Parfois, je négocie les carnets de santé pour me couvrir walai<sup>10</sup> ! sinon, ce n'est pas facile. Et aussi, moi, je ne peux pas venir au travail si on ne me paye pas. M., notre travail de vigil est pénible hein ! on s'efforce pour travailler. Alors, à la fin du mois, il faut qu'on nous paye normalement. Mais quand l'entreprise joue avec notre salaire huuuum. . . ».*

**Etudiant** : La société a-t-elle une stratégie de contrôle du personnel ?

**Sophie** : *« Au faite, ici, ils ont instauré la fiche de présence à travers la main courante dont les contrôleurs passent tous les jours pendant l'heure de travail et on vise. Mais, ce qui m'énerve, c'est qu'on ne nous tolère pas un peu de sommeil. S'ils arrivent au poste et qu'ils appellent une fois qu'on ne répond pas, ils notent directement abandon de poste. Il contrôle tous les jours les différents postes. C'est comme si nous sommes leurs enfants ou on est des voleurs même, je ne sais pas ».*

**Merci pour votre précieuse participation.**

---

<sup>10</sup> Un mot marquant le juron en arabe tchadien.

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT.....	vii
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET MATRICES.....	ix
LISTE DES ANNEXES.....	x
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	14
.....	15
<b>CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Contexte et justification de l'étude.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Formulation du problème.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3. Insertion théorique du sujet.....</b>	<b>23</b>
1.3.1 Les théories managériales classiques.....	24
1.3.2 Les Théories Managériales Modernes.....	27
<b>1.4 Les Approches Managériales Pragmatiques.....</b>	<b>28</b>
1.4.1 Absentéisme et Management en entreprise.....	29
1.4.2 Les modèles explicatifs et les approches de l'absentéisme : Individuels, psychosociaux et économiques.....	29
<b>1.5 Problème de l'étude.....</b>	<b>32</b>
<b>1.6 La question principale de l'étude.....</b>	<b>36</b>
1.6.1 Les questions spécifiques (Q.S.).....	36
<b>1.7 Hypothèse générale de l'étude.....</b>	<b>37</b>
2.3.1 Hypothèses Spécifiques (HS).....	37
2.3.2 Ces hypothèses spécifiques découlent de nos questions spécifiques :.....	37
<b>1.7 Objectifs de l'étude.....</b>	<b>38</b>
1.8.1 Objectif général.....	38
2.3.3 Objectifs Spécifiques (O.S).....	38
<b>1.9 Intérêts et Pertinence de l'Etude.....</b>	<b>38</b>
<b>1.10 Délimitation de l'étude.....</b>	<b>40</b>
1.10.1 Sur le plan théorique.....	40

1.10.2	Sur le plan géographique.....	41
<b>CHAPITRE II</b>	<b>REVUE DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1</b>	<b>MANAGEMENT .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2</b>	<b>L'ABSENTEISME DANS LA LITTERATURE.....</b>	<b>44</b>
2.2.1	Définition.....	45
2.2.2	Terminologie et Typologie de l'absentéisme .....	48
2.2.3	Déterminants de l'absentéisme : Théories, Modèles et Approches .....	50
2.2.4	Vécus de l'absentéisme dans les entreprises publiques et privées .....	57
<b>2.3</b>	<b>Entreprise publique et privée .....</b>	<b>58</b>
2.3.4	Entreprise Publique .....	58
2.3.6	Entreprise Privée .....	60
<b>CHAPITRE III</b>	<b>ANCRAGE THEORIQUE .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1</b>	<b>LES THEORIES EXPLICATIVES DE L'ABSENTEISME .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2</b>	<b>Les théories centrées sur le salarié.....</b>	<b>62</b>
3.2.3	Théorie de motivation.....	63
3.2.3.1	L'autodétermination et conception de la motivation .....	63
3.2.4	Les facteurs affectants la motivation au travail .....	65
3.2.5	Approche de l'implication organisationnelle .....	67
3.2.6	Conceptualisation de l'implication organisationnelle.....	67
<b>3.3</b>	<b>Les théories managériales de l'absentéisme.....</b>	<b>68</b>
	<b>Le phénomène d'absentéisme fait partie des comportements déviants et contre-productifs qui a fait émerger de nombreuses théories explicatives. Les différents auteurs qui ont théorisé sur ce comportement, chacun a son pan d'analyse du phénomène.....</b>	<b>68</b>
3.3.1	La théorie de l'équité .....	68
<b>3.4</b>	<b>Orientations constructiviste.....</b>	<b>70</b>
3.4.1	Stress au travail .....	71
3.4.2	Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman.....	71
3.4.3	Modèle bidimensionnel « demande-contrôle ».....	71
3.4.4	Le modèle « efforts-récompenses » de Siegrist .....	72
<b>3.5</b>	<b>Théorie de l'échange sociale de l'absence .....</b>	<b>72</b>
<b>3.6</b>	<b>Approche de culture organisationnelle.....</b>	<b>74</b>

<b>3.7</b>	<b>Théorie Managériale .....</b>	<b>74</b>
3.7.1	La théorie classique des organisations.....	75
3.7.2	La rationalité administrative (organisation administrative du travail) .....	75
3.7.3	La rationalité structurelle (la bureaucratie) .....	76
3.7.4	L'école des relations humaines.....	77
3.7.5	Elton MAYO (1945) .....	78
3.7.6	Frederick Herzberg (1968) .....	79
3.7.7	Apport des théories du management .....	81
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE.....</b>		<b>83</b>
<b>CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>		<b>84</b>
<b>4.1</b>	<b>RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>85</b>
<b>4.2</b>	<b>Question principale de l'étude.....</b>	<b>86</b>
<b>4.3</b>	<b>Hypothèse générale de l'étude.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4</b>	<b>Objectif principal.....</b>	<b>86</b>
<b>4.5</b>	<b>Les variables de l'étude.....</b>	<b>87</b>
<b>4.6</b>	<b>Présentation et justification du choix de site d'étude.....</b>	<b>89</b>
4.6.1	Société Nationale d'Electricité (SNE).....	90
4.6.1.1	Position Géographique et statut juridique de la SNE.....	90
4.6.2	Organigramme de la SNE.....	91
<b>4.6.2</b>	<b>Société Générale de Prestation de Service (Sogepresta).....</b>	<b>91</b>
2.3.7	Organigramme.....	92
4.6.3	Maison Notre Dame de la Paix (MNDP) .....	93
4.6.4	Coton Tchad.....	96
<b>4.7</b>	<b>Critères de sélection des participants .....</b>	<b>97</b>
4.7.1	Critères d'inclusion.....	97
4.7.2	Critères d'exclusion .....	98
4.7.3	Caractéristiques des participants .....	99
<b>4.8</b>	<b>Méthode de Recherche : Recherche qualitative .....</b>	<b>104</b>
<b>4.9</b>	<b>Approche et instruments de recherche qualitative.....</b>	<b>104</b>
<b>4.10</b>	<b>Technique de collecte des données : Entretien.....</b>	<b>105</b>
4.10.1	Enquête préliminaire.....	107

4.10.2	Déroulement de la collecte des données .....	107
4.10.3	Justification de l'instrument de collecte des données .....	108
<b>4.11</b>	<b>Structure du guide d'entretien .....</b>	<b>110</b>
4.11.1	Les avantages des questions ouvertes en entretien semi-directif.....	111
<b>4.12</b>	<b>Considérations éthiques .....</b>	<b>112</b>
<b>4.13</b>	<b>Difficultés Rencontrées.....</b>	<b>112</b>
<b>CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....</b>		<b>114</b>
<b>5.2</b>	<b>Stratégie managériale des absences .....</b>	<b>116</b>
<b>5.3</b>	<b>Management des absences irrégulières .....</b>	<b>118</b>
<b>5.4</b>	<b>Déterminants des absences .....</b>	<b>122</b>
<b>5.5</b>	<b>Fréquence et durée des absences.....</b>	<b>123</b>
<b>5.6</b>	<b>Analyse des résultats .....</b>	<b>124</b>
5.6.1	Spécificités de la recherche qualitative .....	124
5.6.2	TECHNIQUE D'ANALYSE DES RESULTATS : l'analyse de contenu thématique.....	125
5.6.3	L'analyse de contenu.....	126
5.6.4	L'analyse thématique .....	128
<b>5.7</b>	<b>Justification du choix de l'analyse de contenu thématique.....</b>	<b>129</b>
<b>5.8</b>	<b>Les Objectifs de l'analyse de contenu thématique.....</b>	<b>129</b>
<b>5.9</b>	<b>L'importance des observations pour compléter les entretiens semi-directifs..</b>	<b>130</b>
<b>5.10</b>	<b>Catégorisation, codage et classification .....</b>	<b>131</b>
5.10.1	La classification.....	133
<b>5.11</b>	<b>LIMITES DE L'ETUDE .....</b>	<b>141</b>
<b>CHAPITRES VI : INTERPRETATION ET DISCUSSION.....</b>		<b>142</b>
<b>6.1</b>	<b>Interprétation des principaux résultats.....</b>	<b>143</b>
6.1.3	Normes au travail et Absentéisme.....	145
6.1.4	Managements d'absentéisme par anticipation.....	146
➤	Salaire et management des absences.....	146
➤	Vie professionnelle et vie personnelle .....	147
➤	Modèle du comportement organisationnel et Management des absences.....	148
➤	Type de travail et Absentéisme .....	148

➤	<b>Type de Management et absentéisme .....</b>	<b>148</b>
➤	<b>Culture de Solidarité professionnelle et Absentéisme .....</b>	<b>150</b>
	<b>6.1.9 Contrat Psychologique et Absentéisme.....</b>	<b>151</b>
	<b>6.2 Discussion des Résultats.....</b>	<b>152</b>
❖	Vie privée et vie professionnelle .....	154
❖	Type de manager et gestion des absences.....	155
	<b>6.3 Propositions.....</b>	<b>155</b>
	<b>6.4 Perspectives .....</b>	<b>157</b>
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>159</b>