

Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal (ICS)

Assane NDAO, Doctorant en sciences de gestion
Faculté d'Economie et Gestion
Université Cheikh Anta Diop de Dakar
BP. 5832 Dakar Fann - Sénégal
ndaomans@yahoo.fr

Babacar DIOP, Maître – Assistant en sciences de gestion
Faculté d'Economie et Gestion
Université Cheikh Anta Diop de Dakar
BP. 5832 Dakar Fann - Sénégal

Résumé

Cette réflexion tente d'identifier les causes de l'absentéisme volontaire. Elle entend contribuer à l'acquisition des connaissances sur l'absentéisme.

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 ; et qu'il ne s'agit pas d'une maladie qu'on guérit avec des lois mais qui doit être contrôlée et combattue au niveau de l'entreprise.

D'un point de vue épistémologique, nous avons opté pour une recherche hypothético-déductive par la méthode d'études de cas. Les tests d'hypothèses présentent une finalité plus illustrative que démonstrative. Nous avons choisi de recourir à des données secondaires et de les réexaminer de manière nouvelle afin de voir si des résultats nouveaux vont s'en suivre (Mbengue, 2005).

La mise en évidence de certaines variables causales de l'absentéisme volontaire, celui qui ne correspond pas à l'application des règles, lois, accords d'établissements, constitue un résultat majeur de cette réflexion.

Nos résultats ont pu vérifier que l'absentéisme est lié positivement à : l'ancienneté, la situation matrimoniale, la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction au travail. Ils ont été obtenus grâce à deux analyses successives : les tri croisés avec SPAD et l'analyse descriptive.

En dehors des deux méthodes d'analyse suscitées, le contact direct (analyse en profondeur) a découvert d'autres facteurs non moins influents : difficultés financières (salaires bas), absence de promotion, manque de motivation, difficultés sociales (problèmes familiaux, ...). Cette démarche qualitative nous a été imposée par quelques contraintes organisationnelles.

Mots clés : Absentéisme – individuel - entreprise

Introduction

Cette étude cherche à déterminer les facteurs qui expliquent l'absentéisme volontaire ; celui-là sur lequel l'employeur peut agir par la définition de politiques et pratiques visant à le contrôler. Il s'agit ainsi des absences qui ne correspondent pas à l'application des règles, procédures, lois, engagements contractuels.

Alors que les pressions sur les budgets des systèmes de protection sociale et sur la compétitivité des entreprises s'accroissent, une attention accrue est portée sur les initiatives visant à réduire l'absentéisme et à diminuer son coût. Cette préoccupation sur l'absentéisme date du XXe siècle avec le développement des entreprises modernes.

Dans toutes les recherches pratiquées 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).

Dans certains cas, les résultats positifs sur les relations humaines, les conditions de travail, la qualité ou le projet d'entreprise sont présentés en terme de diminution de l'absentéisme. Dans d'autres, le taux d'absentéisme sert de mesure à la qualité des politiques sociales (Thévenet et Vacette, 1992; Dubois, 1977).

En tout cas, le phénomène semble suffisamment important et universel au point que :

- en France, un congrès sur le thème ait été organisé en avril 1980 ;
- aux Etats-Unis de gros moyens soient mobilisés en vue de le maîtriser ;
- en Russie, des mesures rigoureuses furent prises par les autorités pour tenter de l'endiguer en 1983 ;
- en Afrique et au Sénégal, des chercheurs s'y intéressent et parviennent à en fournir des explications.

Le management touche symboliquement avec l'absentéisme une des limites de son action puisque la décision de venir ou non travailler échoit à la discrétion de l'individu. Quel que soit l'impact des conditions de santé et de travail, les normes sociales ou autres déterminants que nous discuterons plus loin, l'absentéisme reste la somme de multiples décisions individuelles (Thévenet et Vacette, 1992).

En outre, si d'aucuns, parmi les employeurs souhaitent que l'absentéisme soit réduit à sa nature de phénomène volontaire, de comportement subjectif, la plupart des auteurs s'accordent pour penser qu'il est le symptôme révélateur de certaines pathologies d'entreprises, et qu'il ne s'agit pas d'une maladie qu'on guérit avec des lois, mais qui doit, avant tout, être contrôlée et combattue au niveau de l'entreprise (Amorin, 1997 ; Thévenet, 1982 ; Thévenet et Vacette, 1992).

Notre recherche s'inscrit alors dans deux tendances théoriques. La première assimile l'absentéisme à une non-performance de l'individu au travail. La seconde envisage l'absentéisme comme le produit du système formé par l'ensemble des relations individu – organisation (Benraïa, 1999 ; Weiss, 1979 ; Thévenet, 1982 ; Vernier, 2005).

Cette communication se veut une contribution pratique à l'accumulation de la connaissance sur le thème de l'absentéisme, en contexte africain.

Elle se déroule en deux parties. Une première partie sera consacrée à la délimitation du cadre théorique. Une deuxième partie, empirique, discutera des résultats obtenus.

1. Cadre théorique de l'étude

1.1. Qu'est-ce que l'absentéisme ?

Dans le langage habituel, et dans un sens large, l'absentéisme est, selon Benraïs (1999), le plus souvent synonyme d'absence et en particulier d'absence au travail.

Plusieurs auteurs se sont exprimés sur ce terme suivant différentes approches et dans différents contextes.

L'absentéisme est un comportement organisationnel. C'est 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. Ce dernier est qualifié par certains auteurs d'absentéisme des présents (Thériault et al, 1981 ; Benraïs, 1999 ; Amarin, 1997)

Selon l'Office des publications officielles des communautés européennes, l'absentéisme est une incapacité temporaire, élargie ou permanente de travailler du fait d'une maladie ou d'une infirmité. Cette définition a été donnée dans le cadre d'une étude sur la Santé et l'absentéisme. Elle confirme l'idée de Diop (1999) selon laquelle : la définition de l'absentéisme dépend de la situation a priori que l'on donne au comportement, ou de l'usage que l'on en fait. Pour lui, l'absentéisme présente deux aspects :

- Un aspect **objectif**¹ : l'absentéisme est la non présence sur un lieu de travail ;
- Un aspect **subjectif** : l'absentéisme est une décision prise, un jugement de valeur.

D'autres auteurs viennent corroborer ceux qui précèdent : Gibson² (1966), Bernatchez³ (1979), Giraud⁴ (1987), Dubois (1977).

En dehors de ces définitions fort intéressantes et diverses, les différentes composantes de l'entreprise ont chacune une perception de l'absentéisme (Diop,).

Ainsi, pour les **dirigeants**, l'absentéisme est à la fois : une incertitude importante en ce sens qu'il peut entraîner des conflits internes et la non réalisation des objectifs assignés. Dans cette optique, l'absentéisme ne s'encombre pas de nuances ; c'est une gêne, un coût supplémentaire, une source de désorganisation du travail quels qu'en soient les raisons ou les prétextes.

Pour les **représentants syndicaux**, l'absentéisme est un élément important de négociation sur les conditions de travail. Mais il est également une incertitude s'il débouche sur une détérioration des relations avec la base.

Le **médecin du travail**, quant à lui, perçoit l'absentéisme comme la compensation nécessaire d'une fatigue démesurée ou la possibilité pour un malade de prendre le temps de se soigner.

¹ Cet aspect a déjà été évoqué par M. Martin et J.P. Moissinac (« Audit et Absentéisme ») qui l'ont donné un sens professionnel.

² Gibson R. O. (1966) : « Toward a concept Ualization of Absence behavior of Personnel in organizations » - Administration science, Quaterly: Cité par Diop (1999) - p. 109 et Thévenet, 1982 - p. 62.

³ Bernatchez J.C. (1979) : « Une approche organisationnelle pour comprendre l'absentéisme » - in Administration hospitalière et sociale : Cité par Diop (1999) - p. 109

⁴ Girau C. (1987) : « L'absentéisme un symptôme organisationnel, une lecture sociologique du cas d'une administration » - in sociologie du travail n° 3 p. 9-14 :Cité par Diop (1999) - p. 110.

1.2. L'absentéisme légal

IL s'agit de l'absentéisme autorisé par le code du travail de la Convention collective nationale interprofessionnelle (C.C.N.I.) du Sénégal du 27 mai 1982⁵.

1.3. Etat des connaissances

La littérature managériale nous a fait état de plusieurs types de facteurs devant ou pouvant expliquer l'absentéisme. Mais nous nous efforcerons, dans cette étude, d'identifier les causes individuelles⁶ de l'absentéisme volontaire pour trois raisons principales :

- Certes, Il n'est pas possible de limiter les causes de l'absentéisme uniquement à des motifs individuels ou organisationnels ou autres ; mais il n'est pas possible, non plus, devant la multitude de facteurs explicatifs de les prendre tous et à la fois en compte (Benraïss, 1999) ;
- l'absentéisme est un phénomène à analyser et à contrôler au niveau individuel (Weiss, 1979) ;
- l'élucidation du phénomène de l'absentéisme passe par le décryptage des logiques individuelles en se penchant plus particulièrement sur les causes individuelles (Thévenet, 1982).

Dans l'impossibilité de faire le tour des facteurs individuels, nous nous limitons à certaines d'entre elles ; un choix légitimé par la place que leur accordent certains auteurs, leur degré plus ou moins élevé de validation dans la littérature et leur importance supposée dans le contexte sénégalais.

Par ailleurs, rappelons que le caractère volontaire est le fait, d'une part, que l'absentéiste est conscient de son acte et, d'autre part, l'absence constitue « l'habitude qu'ont certains travailleurs de s'abstenir de se rendre à leur travail sans raison valable » (Hilde, 1959)⁷.

1.3.1. L'âge

L'âge est une des rares variables aisément disponibles pour étudier l'absentéisme et il correspond à des styles de vie et vraisemblablement à des attitudes professionnelles. Plusieurs auteurs estiment qu'il est positivement et linéairement lié à la durée et à la fréquence de l'absentéisme (Benraïss, 1999. Cf. Van Cauwelaer et Cornietti, 1975)⁸.

En effet, il est remarqué que plus les salariés devenaient âgés, plus ils avaient tendance à s'absenter plus souvent et plus longtemps. L'absentéisme traduirait alors une augmentation des risques de maladie avec l'âge, le meilleur état de santé des plus jeunes ; mais aussi une meilleure maîtrise par les plus âgés des opportunités de s'absenter et d'utiliser les normes en vigueur dans l'entreprise (De la Mare et Sergean⁹, 1961 ; Cooper et Paynen¹⁰, 1965 ;

⁵ Pour plus de détails, voir le code du travail sénégalais et la C.C.N.I.

⁶ Pour plus de détails sur les facteurs autre qu'individuels, voir Ndao (2004) mais surtout Diop (1999)

⁷ Hilde B. : « L'absentéisme dans l'industrie » ; RIT – Février 1959 : Cité par Amorin (1997).

⁸ Cornietti B. et Van Cauwelaert C., « L'absentéisme : nouveau fléau économique » ; Revue personnel, n°17, (5 janvier 1975)

⁹ De la Mare G. et R. Sergean : « Two methods of studying changes in absence with age », Occupational Psychology, 1961, n° 45, pp. 77-91. Cité par M. THEVENT et L. BENRAISS

¹⁰ Cooper R., R. Payne: « Age and absence: a longitudinal study in three firms », Occupational Psychology, 1965, n° 39, pp. 31-43. Cité par Benraïss, Thévenet.

Therault et al, 1981 ; et Jardillier¹¹, 1984 ; Cauwelaer et Cornietti, 1975 ; Behrend et Pocock¹², 1976).

D'autres réflexions abondent dans le même sens.

Utilisant le test du Chi-deux, Benrais (1999) vérifie son hypothèse de départ : « *les plus âgés s'absentent plus que les moins âgés* » - 61% des absents ont plus de 52 ans. Une analyse des corrélations montre une très forte corrélation entre l'âge et les absences (+ 0.455).

Par contre, les plus âgés semblent retrouver des « partenaires » ou défenseurs face à ce phénomène de l'absentéisme. Bon nombre d'études relie le jeune âge au fort taux d'absentéisme. Dans une enquête communautaire sur la structure des salaires, Depardieu et Lollivier (1985) montre que pour toutes les catégories, ouvrières ou non, l'absentéisme des jeunes de 18 à 20 ans est fort. Ces jeunes, n'ayant pas de responsabilités familiales, sont moins enclins à s'intégrer dans l'appareil productif. Certains peuvent s'absenter pour achever ou compléter leur formation. Dans ce sillage, une enquête de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM¹³) révèle que le jeune âge est un facteur positif de l'absentéisme (Dubois, 1977).

Par ailleurs, si des auteurs poursuivent leur réflexions sur le facteur de l'âge, confirmant sa liaison avec l'absentéisme, mais estimant qu'elle n'est pas linéaire (Weiss¹⁴, 1979 ; Vatteville¹⁵, 1985 ; Nicholson et al¹⁶, 1976), d'autres soutiennent que la relation est non significative (Naylor et Vincent¹⁷, 1992).

Au demeurant, il existe plusieurs réflexions visant à démontrer le lien entre l'âge et l'absentéisme. Elles ont donné des résultats différents et scientifiquement justifiés. Mais la plupart des auteurs ont abouti au raisonnement « subjectif » selon lequel, la liaison existe et est positive.

1.3.2. L'ancienneté

Ce facteur présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salarié, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Il est vraisemblable que les nouveaux embauchés sont généralement reconnus comme moins absents car ils doivent intégrer les normes de l'entreprise et les respecter dans une première phase de socialisation.

Si ce « postulat » ou constat reste infirmé par certains auteurs (Hill et Trist¹⁸, 1955 ; Baumgartel et Sobel¹⁹, 1959), la plupart le corroborent.

Les nouveaux embauchés tendent à s'absenter moins que les anciens, non parce qu'ils n'éprouvent pas un sentiment de saturation pour le type de travail, mais parce qu'ils veulent prouver aux autres et prouver, d'ailleurs à eux-mêmes, qu'ils sont capables de réussir (Thévenet, 1981 ; Weiss, 1979 ; Jardillier et Bauduin, 1984).

¹¹ Jardillier P. & H. Bauduin : « L'absentéisme mythes et réalités » (1984). Cité par Benraiss, Diop, Thévenet.

¹² Behrend et Pocock : « L'absentéisme individuel : Résultat d'une étude de six ans dans une entreprise » ; RIT – 1976. Cité par Thériault (1981).

¹³ UIMM : « L'absentéisme dans les industries des métaux en 1971 » - 1974 - Cité par Dubois (1977).

¹⁴ Weiss D.: « L'absentéisme », RFAS – 1979 – cité par Thévenet (p. 67), Benrais et Diop.

¹⁵ Vatteville E.: « Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise », 1985. Cité par Benraiss

¹⁶ Nicholson, B. Chadwick J. « Absence from Work and job satisfaction » 1976, n° 61 Cité par Thévenet.

¹⁷ Cité par THEVENET

¹⁸ Hill J.M.M., M.L. Trist: "Changes in Accidents and Other Absences with Length of service" Human Relations, 1955, Cité par THEVENET

¹⁹ Baumgartel H., R. Sobol : "Background and organizational factor in absenteeism", Personnel Psychology, 1959, n° 12,

Pour Benraï (1999), les plus anciens sont bel et bien les plus absents. Son analyse quantitative montre que 70% des absents ont une ancienneté de plus de 10 ans. Sa matrice des corrélations révèle que l'ancienneté est corrélée positivement aux absences (+0.559).

Du niveau d'analyse des facteurs âge et ancienneté, il nous semble important de souligner leur colinéarité apparente soulevée par certains auteurs. Toutefois, nous garderons les deux variables, dans notre étude, pour des besoins d'expérimentation, mais aussi pour les raisons évoquées par Benraï (1999) : « si le fait qu'un employé soit ancien implique qu'il est âgé est une relation vraie dans ce sens, l'inverse est moins évident ».

1.3.3. Le sexe

Le facteur sexe présente un intérêt certain du fait de l'importance de la réglementation au travail féminin et à l'égalité professionnelle (loi France, 1983 ; loi Sénégal, 1989 ; OHADA). Cette égalité des sexes ne s'observe guère sur le terrain notamment dans les comportements sociaux.

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 : Black²⁰ (1970), Vancauwelaer²¹ (1975) et Hedges²² (1977).

Toutefois, une bonne étude de l'influence de cette variable demanderait que l'on compare l'absentéisme des femmes et des hommes dans des emplois semblables, sans quoi il n'y a pas de généralisation certaine (Thévenet, 1982). Dans ce cadre, la Confédération Générale des Travailleurs (CGT - France) estime que le travail et les conditions socioculturelles du travail féminin et masculin ne sont pas identiques et cela devrait rentrer en ligne de compte dans l'analyse. Mais à cause des raisons familiales et physiologiques, il est attendu que les femmes s'absentent plus souvent que les hommes (Thériault et al, 1981 ; Thévenet, 1982 ; Jardilier et Baudin, 1984 ; Vlassenko et Willard²³, 1984).

En outre, au Sénégal comme tous les pays islamiques ou à majorité de musulmans, la tradition et la religion attribuent souvent à la femme l'obligation de veiller sur la famille et à l'homme de sortir travailler pour subvenir aux besoins de celle-ci. Même si des voix s'élèvent pour « l'émancipation » des femmes, reste que cette valeur a une force conservatrice.

Au Maroc, par contre, la femme semble arrivée à très bien réussir sa conciliation entre son travail et ses tâches ménagères. Dans une analyse de la variance, les tris croisés et les différents tests effectués, l'hypothèse selon laquelle le sexe influence les absences ne peut être acceptée (Benraï, 1999). Bien qu'intéressant, notre étude ne formule pas une hypothèse relative au « sexe » du fait que les données recueillies n'ont concernées que des hommes.

1.3.4. La situation familiale

L'enquête de l'UIMM révèle que le statut matrimonial de célibataire est un facteur positif de l'absentéisme. Ce dernier croîtrait avec la taille de la famille. Les femmes seraient plus affectées eu égard aux obligations quotidiennes de leur foyer. Les mariés seraient plus absents que les célibataires en raison de leur charge familiale accompagnée, par ailleurs, de la répartition des rôles familiaux qui restent toujours très marqués culturellement (Thévenet, 1982 ; Jardilier et Baudin, 1984 ; Naylor et Vincent, 1959 ; Benraï, 1999).

²⁰ Black J.M.: "Positive discipline", New York, AMA, 1970. Cité par Thériault et al (1981).

²¹ Cité par Benraï L.

²² Hedges J.N.: "Absence from work: Measuring the Hours Lost", Monthly Labor Review, 1977, Cité par Thériault et al.

²³ Vlassenko E. et J.C. Willard : « Absentéisme : le poids des facteurs collectifs », Economie et Statistique, n° 164, mars 1984. Cité par Benraï, DIOP et Amarin.

1.3.5. Le niveau de formation

La qualification est sans doute à la charnière des facteurs individuels et organisationnels du phénomène de l'absentéisme (Thévenet, 1982).

L'absentéisme serait une réaction à des postes non intéressants et des conditions de travail insatisfaisantes qui leur sont attachées. Il diminue lorsque le niveau de formation augmente ; un fait non surprenant dans la mesure où la qualité des conditions de travail s'améliore parallèlement (Vlassenko et Willard, 1984 ; Depardieu et Lollivier, 1985 ; Vatteville²⁴, 1985). Ces résultats correspondent à une réalité statistique. Isambert et Jamati²⁵(1962), ont montré que des femmes très qualifiées et occupant de hautes responsabilités avaient un faible absentéisme même avec la charge de plusieurs enfants.

Cependant, Goble²⁶ (1976) considère que ce sont les travailleurs les moins éduqués (huit années de scolarité ou moins) qui s'absentent le moins dans une usine.

Par ailleurs, les tests statistiques de Benraïs (1999) indiquent que les absents sont aussi bien répartis sur tous les niveaux de formation : « les marocains s'absentent quel que soit leur niveau de formation ».

1.3.6. La catégorie socioprofessionnelle

L'absentéisme s'accroît en passant des cadres aux employés, des ouvriers qualifiés aux non qualifiés, quelle que soit l'activité et le genre (Vlassenko et Willard, 1984 ; Depardieu et Lollivier, 1985 ; Jardilier et Baudin, 1984).

Dans une enquête sur 2500 sujets, Jardilier et Baudin (1979) ont démontré l'existence d'une relation entre l'absentéisme et les basses échelles de la hiérarchie. Selon eux, les absences en constituent une conséquence. Corroborant, Gless (2002) qualifie l'absentéisme de baromètre. Celui-ci reflète en partie la pénibilité du travail ou le climat social : les ouvriers (qualifiés ou non) se sont toujours absentés davantage que les cadres, tous secteurs confondus.

Par ailleurs, Diop (1999), introduisant le concept « niveau de fonction » pour évoquer la hiérarchie, se montre plus singulier. Il estime que les « agents de maîtrise » sont les plus absents. Mais pour Benraïs (1999), c'est plutôt l'inverse. Ses tableaux croisés ainsi que son test du chi-deux montrent que plus on monte l'échelle hiérarchique, plus les employés sont absents.

1.3.7. La satisfaction par rapport aux horaires pratiques

Une étude réalisée par le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS – 2004) a montré que la majorité des employés apprécie beaucoup la possibilité de pouvoir choisir entre différents types d'horaires à l'intérieur de plages horaires définies. Cette flexibilité permet, d'une part, de diminuer la dépendance par rapport à la hiérarchie dans la mesure où les employés n'auraient plus besoins de demander des autorisations pour sortir plutôt ou arriver plus tard, pour des raisons personnelles ; et d'autres part, d'augmenter leur satisfaction (Thériault et Al, 1981 ; Thévenet, 1982 ; Jardillier et Bauduin, 1984).

Benraïs (1999) renforce cet avis sur cette variable qui est, du reste, selon elle, en forte corrélation négative avec la « durée du trajet domicile-usine» (- 0.509). Elle montre que les

²⁴ Op cité p. 05

²⁵ Isambert M, V. Jamati, « L'absentéisme des salariés en milieu industriel », RIT, 1962, n° 85, Cité par Thévenet (1982).

²⁶ GOBLE J. W. : « Relationship between job satisfaction, demographic Factors, Absenteiism ... ». Cité par Thériault et al.

agents qui sont le moins satisfaits de leurs horaires sont les plus absents. Elle vérifie également que les employés non satisfaits habitent à 86% de plus de 6 km de leur lieu de travail.

Cette recherche de la flexibilité a conduit les entreprises, surtout des pays industrialisés, à développer, dès les années 70, de nouveaux modes juridiques et organisationnels dans la gestion de leurs ressources humaines. On assiste alors à une diversification des contrats de travail conduisant du coup à une réduction de la sollicitation du type de contrat jusque là dominant : le **contrat à durée indéterminé** (Peretti, 2001). Cette flexibilité ne semble pas pouvoir être à l'ordre du jour dans le contexte sénégalais. La plupart des entreprises et notamment les ICS sont gouvernées suivant la structure organisationnelle de type fonctionnel. Ainsi, nous n'aborderons pas ce facteur dans notre deuxième partie.

1.3.8. La satisfaction au travail

On ne compte plus, dans les années 70, les études et questionnaires concernant la satisfaction au travail. Les études de McShane²⁷ mettent en évidence ce lien entre l'insatisfaction au travail et l'absentéisme qui en serait la principale cause (Thévenet, 1982).

La littérature décrit que la plupart des modèles théoriques visant à expliquer l'absentéisme fait de l'insatisfaction au travail une des deux causes principales de l'absentéisme ; l'autre étant l'incapacité d'aller travailler due à la maladie, aux responsabilités familiales ou aux problèmes de transport (Thériault et al, 1981). L'idée générale de ses modèles est que si l'employé n'aime pas son travail, et ne peut pas le changer ni changer d'emploi, il tente d'y aller le moins souvent possible.

Ces preuves empiriques précédentes peuvent-elles, à elles seules, clorent définitivement le débat sur la relation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme ? Nicholson (1976) appelle à rester prudent. Dans une étude de 29 cas sur l'absentéisme, il a montré que la satisfaction était une notion suffisamment floue et multiforme dans ses outils de mesure pour que l'on reste prudent dans l'interprétation des résultats ; ce, également à la lumière de l'état des recherches scientifiques visant à quantifier l'insatisfaction au travail et l'absentéisme (Thériault et al, 1981).

1.3.9. Le facteur de potentialité

Les études empiriques abordent ce facteur sous différents angles mais se résument à la relation étroite entre l'individu et l'organisation ou les pratiques organisationnelles.

L'organisme Partnerships for Health Reform (PHR) (2003) définit ce facteur comme « l'harmonisation entre les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation ». En effet, tout manager doit motiver et encourager ses salariés pour parvenir à cette harmonisation. Pratiquement, tous les contacts que les salariés ont avec leurs managers visent à obtenir des indices sur ce qu'ils attendent d'eux (Mintzberg, 1990).

Ilgen et Hollenback²⁸ (1977) parlent « d'éthique de travail ». Ils ont montré qu'une forte éthique de travail était liée à un fort « présentéisme » (Thévenet, 1982 ; Amorin, 1997).

Amorin (1997) utilise, par ailleurs, le terme « éthique professionnelle ». Il s'agit pour lui d'une « conscience individuelle et collective que l'entreprise dans laquelle on travail est quelque chose qui concerne chacun personnellement et qu'il a en commun avec d'autres » ; ou encore « un comportement individuel et collectif de respect, de devoir, de probité et de

²⁷Mc Shane S.L.: "Job Satisfaction and Absenteeism: a Meta-Analytic Re-Examination" in G. JOHNS (Ed).

²⁸ Ilgen D.R., J. H. Hollenback: "The role of job satisfaction in organizational absenteeism" Organizational behaviour and human performance. 1977. Cité par Thévenet

promotion de cette entreprise ». Seulement, contrairement à Ilgen et Hollenback (1977), il considère que l'éthique professionnelle ne peut constituer de façon isolée un facteur explicatif des comportements d'absences.

Boisvert (1979) est amené à conclure que l'absentéisme provient d'un déséquilibre entre l'homme et son milieu de travail. Il indique, de plus, que ce déséquilibre possède plusieurs traits caractéristiques notamment :

- la *dimension temporelle* : l'homme tente d'abord de s'adapter au milieu ; l'absentéisme traduit alors un niveau d'adaptation insuffisant ou trop coûteux pour la personne (ou l'organisation) ;
- la *dimension qualité* : la relation homme – milieu de travail se traduit par une réaction affective de satisfaction ;

Thévenet (1982) raisonne en terme de « sensibilisation à l'organisation ». Dans une explication des logiques individuelles de l'absentéisme, il décrit plusieurs portraits qui constituent un continuum de femmes absentéistes. Il s'est aperçu que pour chaque groupe, l'absentéisme est faible à chaque fois qu'il y a correspondances entre leurs ambitions, leur valeur personnelle et le désir de promotion commerciale de l'entreprise.

Finalement nous retenons « l'éthique de travail » et la « sensibilisation à l'organisation » comme expliquant le facteur « Potentialité ».

1.3.10. Le facteur de capacité

Comme le facteur « Potentialité » celui de « Capacité » est aussi abordé suivant différentes approches par les résultats empiriques. Le tableau ci-après en donne une modeste synthèse.

Auteurs	Définitions/Caractéristiques	Résultats sur l'absentéisme
PHR (2003)	Le fait que les travailleurs se sentent capables d'effectuer leurs tâches	Absentéisme faible
Argyle et al ²⁹ (1958)	Style de supervision des employés	une supervision générale diminue l'absentéisme
Hckman et Lawler ³⁰ (1971)	Autonomie et identification à la tâche	forte liaison positive avec l'absentéisme
Dubois (1997)	passage d'un commandement autoritaire à un commandement démocratique	Diminution de l'absentéisme
Thévenet (1982)	Implication du travailleur	Réduction de l'absentéisme
Porter et al ³¹ (1982)	- Une adhésion aux politiques et aux valeurs de l'entreprise ; - L'aptitude à développer des efforts importants pour l'entreprise ; - Le désir de rester dans l'entreprise.	Forte relation positive avec l'absentéisme

Finalement, nous retenons trois modalités pour expliquer le facteur « Capacité ». Il s'agit du « style de supervision », de « l'autonomie à la tâche » et de « l'implication ».

²⁹ Argyle M., G. Gardner F. Cioffi: "Supervisory methods related to productivity, absenteeism and labour turn – over" Human relations, 1958, n° 11, pp. 23-24. Cité par Thévenet (1982).

³⁰ Hckman & Lawler: "Employee reactions to job characteristics" Journal of Applied Psychology, 1971. Cité par Thévenet (1982).

³¹ Porter L.W., R.T. Mowday: "Employee-Organization Linkages", New York Academic Press, 1982. Cité par Thévenet

Au demeurant, certaines variables semblent intéressantes pour cette étude, mais ne semblent pas être opportunes à cause du contexte. Par exemple, pour la variable « type de travail », il a été démontré à la Direction du Site Minier (ICS), que les employés de bureau s'absentent moins que les employés d'usine, pour toutes les formes d'absence. L'entreprise regroupant en grande partie, par ailleurs, des activités de routine, discuter sur le « type d'activité » ne nous semble pas utile (Ndao, 2000). Par contre, cette variable pourrait être significative lors de la discussion des résultats.

2. CADRE EMPIRIQUE

2.1 Le choix de l'échantillon

La population à l'étude concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise soit 225 individus. Cependant, le concept d'absentéisme n'étant pas pertinent pour les cadres et les agents de maîtrise supérieure, ceux-ci sont écartés ainsi que les chauffeurs.

La démarche a consisté à identifier les salariés les plus absents à partir des fiches de pointage. Nous avons choisi l'année 2003 (de janvier à novembre) comme période d'étude. Nous nous sommes surtout intéressés dans la sélection des absentéistes, aux absences « autorisées et non payés » et aux absences « sans motif ». Sur les 182 personnes à l'étude, 138 sont concernées.

L'échantillon est composée de deux catégories de salariés : ceux qui ont un nombre d'absences supérieur à la moyenne³² (58) et certains qui ne se sont jamais absentés (08). Nous nous retrouvons, enfin, avec un échantillon de 66 individus ; soit 36 % de la population à l'étude.

2.2 Méthodes de collecte de données

Notre recherche est une étude monographique. Son objet est l'entreprise ICS (Industries Chimiques du Sénégal) précisément la Direction du Site Engrais. Un mois a été suffisant pour collecter les données à partir de trois méthodes.

2.2.1. La recherche documentaire

Il s'agit essentiellement des données statistiques existant dans l'entreprise. La technique consistait à réunir toutes les données ou documents relatifs à l'absentéisme : bilan social, journal de l'entreprise, statistiques du système de pointage. Cette dernière source a été le principal support documentaire de notre échantillonnage. Le pointage concerne aussi bien les présences que les absences des travailleurs.

L'objectif de cette recherche documentaire était de constater l'ampleur du phénomène de l'absentéisme et d'identifier les individus les plus absents.

2.2.2. L'enquête

A la suite de la recherche documentaire, nous avons identifié les employés les plus absents. Nous nous sommes intéressés aux informations concernant les absences « injustifiées » ou « sans motifs » et les absences « autorisées mais non payées »³³. Sur une période de onze

³² Nous rappelons que ce choix sur la moyenne n'a pas un soubassement très scientifique. Quand nous étions sur le terrain, nous nous étions rendu compte de l'impossibilité d'administrer le questionnaire à toutes les personnes concernées. Ainsi la meilleure justification que nous avons eue pour réduire le nombre d'individus à interroger fut la moyenne.

³³ Au-delà du fait que nous étudions l'absentéisme, une autre raison du choix de ces formes d'absence est lié au fait que huit (08) contremaîtres sur neuf (09) affirment avoir plus de doutes sur ces formes d'absence.

mois, nous avons décompté 486 jours d'absence pour un effectif de 225 salariés³⁴ dont 16 cadres et 83 agents de maîtrise ; soit une moyenne de 2,16 jours par personne.

Par la suite, un questionnaire a été nécessaire pour effectuer l'enquête. Il est construit sur la base de la littérature et également sur une série d'entretiens, auprès de responsables de l'entreprise. Ces entretiens nous ont permis de sélectionner un certain nombre de valeurs et pratiques de management liées à des concepts tels que conditions de travail, rémunération, salaire, tâche, famille, etc.

Le questionnaire a été mesuré au moyen de questions fermées dont les réponses sont codées. Son administration est effectuée principalement sur le lieu de travail.

Finalement 56 personnes ont pu être enquêtées ; soit 85 % de l'échantillon.

Parallèlement au questionnaire, nous avons effectué des entrevues auprès de certaines personnes enquêtées (sur la base du questionnaire) à l'insu des dirigeants de l'entreprise. Cette démarche nous a obligé à considérer la méthode qualitative que nous n'avions pas prévue dans notre protocole de recherche. Les entrevues nous ont permis de mener ce que nous avons appelé « une analyse en profondeur ». En fait, notre questionnaire primitif comportait des questions que la DRH considérait comme sensibles. Elles étaient relatives à la rémunération, à la promotion, à la formation, aux résultats de l'entreprise, à la possibilité ou non de quitter un jour la société, aux relations avec les supérieurs hiérarchiques. Ces items ont servi de guide aux entrevues.

2.3 Le modèle et son fonctionnement

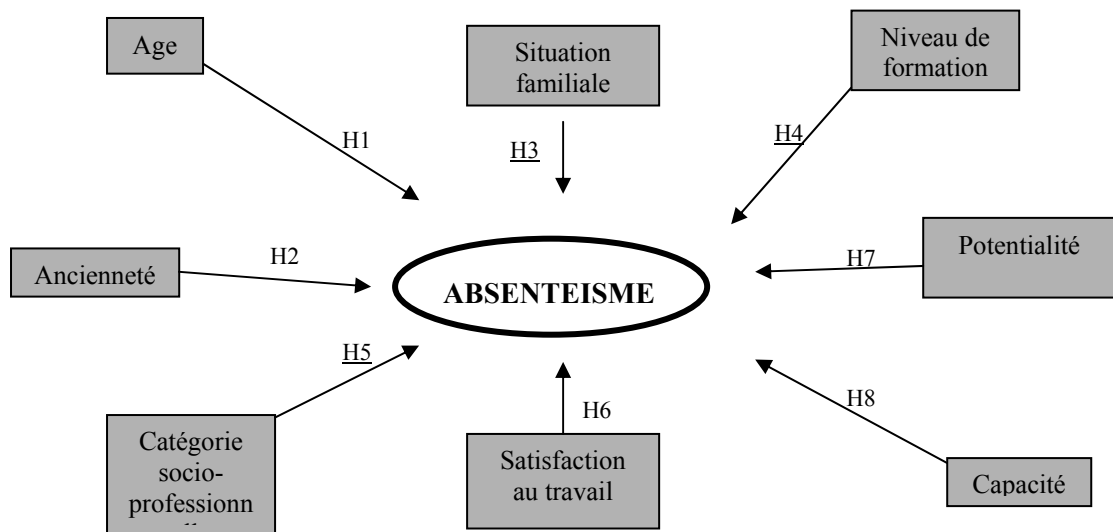
L'état des connaissances montre des résultats divergents en ce qui concerne l'influence des facteurs individuels sur l'absentéisme (Depardieu, 1985 ; Benraïs, 1999 ; Dubois, 1977 ; Thévenet et Vachette, 1992 ; Thévenet, 1982 ; Rovira, 2003). Malgré la pertinence des démonstrations, celles-ci laissent comprendre qu'il y'a encore du chemin à faire pour maîtriser le phénomène. Elles ouvrent, par conséquent, la voie aux tentatives de validation et de reproduction de modèles déjà mis à l'épreuve (Benraïs, 1999).

Au regard des connaissances produites et pour trouver une réponse à notre problématique consistant à identifier les causes individuelles des absences des salariés, nous proposons un modèle théorique simple. Ce dernier s'inspire de celui utilisé par Benraïs (1999).

Les variables identifiées comme étant les causes de l'absentéisme volontaire ont été présentées de façon isolée. Le modèle que nous proposons permet d'intégrer les diverses causes de l'absentéisme.

³⁴ Organigramme 2002 de la DSE

Modèle théorique de recherche



2.4 Le choix des variables

2.4.1. La variable expliquée : l'Absentéisme

L'absentéisme correspond ici à l'absentéisme volontaire c'est-à-dire une non présence au travail, une diminution volontaire de la part de l'individu de son temps de travail. Il est mesuré en fonction du nombre de jours perdus sur une période de 11 mois et de la fréquence des absences. Ainsi, nous considérons que :

- « moins de 2 jours » correspondent à une absence exceptionnelle ;
- « 2 à 3 jours » équivalent à une absence moyenne ;
- « 4 à 7 jours » équivalent à une absence fréquente ;
- « 7 jours et plus » équivalent à une absence chronique (Diop, 1999).

2.4.2. Les Variables explicatives

L'âge : Il correspond à la différence entre la date de collecte de données et la date de naissance de l'individu. Il est mesuré à l'aide d'un indicateur à trois catégories :

- moins de 30 ans : jeune,
- entre 30 et 40 ans : adulte,
- plus de 40 ans : âgé.

L'ancienneté : C'est le temps passé dans l'entreprise de la date d'embauche à la date de collecte de données. Pour sa mesure, nous avons :

- moins de 5 ans : employé peu ancien ;
- entre 5 et 10 ans : employé relativement ancien ;
- plus de 10 ans : employé ancien.

La situation matrimoniale : Nous retenons ici les statuts de marié, célibataire, veuf et divorcé.

Le niveau de formation : Il correspond aux formations « diplômante » de l'individu au moment de la collecte de données. Il est mesuré à l'aide d'un indicateur à cinq échelons allant de :

- 1 = Analphabète
- 2 = Niveau primaire
- 3 = Niveau moyen secondaire
- 4 = Niveau secondaire
- 5 = Niveau supérieur

La catégorie socioprofessionnelle : C'est la position de l'individu dans la hiérarchie de l'entreprise au moment de l'enquête. Il correspond à une responsabilité fonctionnelle. Il est mesuré suivant la classification professionnelle. On a :

- 1 = Ouvrier/Employé
- 2 = Agent de maîtrise

La satisfaction au travail : Elle résulte d'un ensemble de facteurs : les conditions de travail, la rémunération, la promotion (Thévenet, 1982 ; Diop, 1999). Mais elle est « opérationnalisée » ici à travers les seules conditions de travail à cause d'un manque d'informations. Les **conditions de travail** correspondent au cadre physique dans lequel évolue le salarié dans l'exercice de ses fonctions. Une échelle à trois niveaux nous a servi de mesure :

- 1 = oui
- 2 = non
- 3 = Ne se prononce pas

Le facteur de potentialité : Il est l'harmonisation entre les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation (PHR, 2003). Il résulte de deux facteurs : « l'éthique de travail » (ou éthique professionnelle) et la « sensibilisation à l'organisation ».

- **L'éthique de travail** est, d'une part, une conscience individuelle et collective que l'entreprise dans laquelle on travaille est sa propriété ; d'autre part, elle est un comportement individuel et collectif de respect, de devoir, de probité et de promotion commerciale de cette entreprise (Thévenet, 1982 ; Amarin, 1997 ; PHR, 2003).
- La **sensibilisation à l'organisation** correspond à la compréhension qu'a l'individu vis-à-vis du fonctionnement de l'organisation (Thévenet, 1982 ; Amarin, 1997 ; PHR, 2003 ; Diop, 1999).

La mesure s'est effectuée suivant certains énoncés relatifs à la définition de la variable et à l'aide, pour chacun d'eux, d'une échelle à trois niveaux de réponse :

- 1 = oui
- 2 = non
- 3 = Ne se prononce pas.

Le facteur de capacité : Il correspond au fait que les travailleurs se sentent capables d'effectuer leurs tâches. Il résulte d'une combinaison de critères (PHR, 2003).

- Le *style de supervision* correspond au contrôle exercé par le ou les supérieurs hiérarchiques sur les travailleurs (Dubois, 1977 ; Thévenet, 1982 ; Amarin, 1997 ; PHR, 2003).
- *L'autonomie à la tâche* correspond à une liberté, une indépendance morale ou intellectuelle dont jouit le travailleur dans l'accomplissement de sa tâche ; et ce sur la base d'un cahier des charges (Thévenet, 1982 ; Amarin, 1997 ; PHR, 2003).
- *L'implication* correspond à l'adhésion aux politiques et aux valeurs de l'entreprise, l'aptitude à développer des efforts importants pour l'entreprise et le désir de rester dans l'entreprise (Bayad et Liouville, 2001 ; Thévenet, 1982 ; Amarin, 1997 ; PHR, 2003).

La mesure de ce facteur s'est faite de la même manière que le facteur potentialité.

Pour chaque facteur, un ou plusieurs items ont permis d'y recueillir des données.

2.5. Les hypothèses

Cette présente recherche entend vérifier les hypothèses suivantes.

H1 : Plus les ouvriers/employés sont âgés, plus ils s'absentent.

H2 : Plus les ouvriers/employés sont anciens dans l'entreprise, plus ils s'absentent.

H3 : Les ouvriers/employés mariés s'absentent plus que les célibataires.

H4 : L'absentéisme diminue lorsque le niveau de formation augmente.

H5 : L'absentéisme augmente au fur et à mesure que l'on descend la hiérarchie.

H6 : Plus les ouvriers/employés sont insatisfaits au travail, plus ils s'absentent.

H7 : Les ouvriers/employés dont les objectifs s'harmonisent avec ceux de l'entreprise s'absentent le moins.

H8 : Les ouvriers/employés, qui ne se sentent pas capables d'effectuer leurs tâches, s'absentent le plus.

2.6. Méthodes de traitement des données

Les « Tri croisés » et la « caractérisation des variables » nous ont permis de traiter les données collectées sur la base de notre questionnaire. L'outil d'analyse utilisé est le logiciel Spad 5.5.

La méthode des Tri-croisés permet d'obtenir en une seule fois un nombre illimité de tableaux d'effectifs, de moyennes ou de fréquences.

Quant à la caractérisation, c'est une procédure qui permet de caractériser automatiquement toute variable nominale (Bourbonnais, 2000 ; Jalby, 2002).

Les informations qui nous sont fournies par Spad 5.5 c'est-à-dire les probabilités (**PROBA (KHI2 > KHI2calculé) = P**) – dernières lignes des tableaux croisés (**Annexe 1**) – nous ont permis de nous prononcer sur la corrélation ou non entre l'absentéisme et les variables (x_i).

- « P_{x_i} supérieur à 0,05 » montre que la variable x_i n'apporte rien à la caractérisation de l'absentéisme.
- « P_{x_i} inférieur à 0,05 » indique que la variable x_i explique l'absentéisme.

2.7. Résultats

Les résultats obtenus nous permettent de mieux caractériser l'absentéisme.

Les tri croisée nous ont fourni des résultats (**Annexe 1**), somme toute, insatisfaisants relativement à nos suppositions. Dans une première analyse, seule l'ancienneté détermine faiblement l'absentéisme. Ce qui signifie que seule l'hypothèse H2 reçoit un support.

Une deuxième analyse effectuée, après regroupement de modalités³⁵, n'a pas donné plus de satisfactions que la première par rapport à nos hypothèses (**Annexe 2**).

De tous les développements de la littérature sur l'absentéisme, difficile, nous est-il, de conclure sur ces analyses précédentes. Ainsi avons-nous procédé à une analyse descriptive. Celle-ci est, selon nous, moins rigoureuse.

L'analyse descriptive a consisté, dans un premier temps, à traduire sous forme de tableau les résultats du questionnaire (**Annexe 3**). Il s'est agit ensuite d'interpréter linéairement le tableau.

Finalement, à l'issue de l'analyse descriptive, nous avons les résultats suivants.

Hypothèses validées	Hypothèses non validées
H2 : Plus les ouvriers/employés sont anciens dans l'entreprise, plus ils s'absentent.	H1 : Plus les ouvriers/employés sont âgés, plus ils s'absentent.
H3 : Les ouvriers/employés mariés s'absentent plus que les célibataires.	H4 : L'absentéisme diminue lorsque le niveau de formation augmente.
H5 : L'absentéisme augmente au fur et à mesure que l'on descend la hiérarchie.	H7 : Les ouvriers/employés dont les objectifs s'harmonisent avec ceux de l'entreprise s'absentent le moins.
H6 : Plus les ouvriers/employés sont insatisfaits au travail, plus ils s'absentent.	H8 : Les ouvriers/employés, qui ne se sentent pas capables d'effectuer leurs tâches, s'absentent le plus.

2.8. Discussions

2.8.1. Age

Les tableaux croisés ont montré que les grands absents sont les adultes (54 %). Les jeunes et les plus âgés sont affectés respectivement à 12 et 34 %. Ce résultat ne vérifie pas notre hypothèse qui prétendait que les personnes s'absentent à mesure qu'elles prennent de l'âge.

Depardieu et Lollivier (1985) en ont une toute autre idée. Ils avancent que l'absentéisme est plus noté chez les jeunes de 18 à 20 ans. Ces derniers, n'ayant pas de responsabilités familiales, sont moins enclins à s'intégrer dans l'appareil productif. En outre, il soulignent que chez les hommes, les taux de présence sont au maximum entre 31 et 45 ans puis fléchissent sensiblement avec l'âge sans doute en raison des maladies liées au vieillissement.

Notre hypothèse est d'autant plus non vérifiée que chez les personnes assidues, 66,7 % sont des adultes.

³⁵ Cela consiste à regrouper les modalités de manière à disposer, partout, d'effectifs théoriques nous permettant d'être objectifs dans l'analyse des résultats c'est-à-dire des effectifs théoriques supérieurs à 5. Les modalités sont regroupées suivant leur degré de rapprochement.

2.8.2. L'ancienneté

Les tableaux croisés montrent que 70 % des absents sont des anciens. Même si les « peu anciens » (18 %) sont plus nombreux que les « relativement anciens » (04 %), nous admettons, par analogie à la variable âge, que notre hypothèse concernant l'ancienneté est vérifiée. Pourquoi les plus anciens sont-ils les plus absents ? Il aurait été permis de penser à des problèmes de santé, à l'usure ou la pénibilité du travail.

Mais le contact direct (les entrevues) que nous avons eu à faire semble révéler une principale raison : le « manque de promotion ». Il n'est pas surprenant de rencontrer aux ICS une « vingtaine d'années d'expérience » dans un service sans promotion. Cela peut bien créer un désintéressement et une démotivation dont résulte un comportement absentéiste (Benraïs, 1999). La situation des « présents » conforte notre résultat sur la variable ancienneté en ce sens que, chez ces derniers, les « anciens » sont minoritaires (33,3 %).

2.8.3. La situation matrimoniale

L'analyse descriptive a révélé que 92 % des absents sont des mariés. Ce résultat vérifie notre hypothèse H4. Il confirme l'avis de la plupart des auteurs (Benraïs, 1999 ; Diop, 1999 ; Dubois, 1977 ; Depardieu et Lollivier, 1985 ; Amarin, 1997 ; Christine et al, 1987).

Cette forte corroboration est toutefois rendue discutable par le résultat obtenu auprès des personnes assidues. 66,7 % d'entre elles sont des mariées.

2.8.4. Niveau de formation

Les résultats donnent, ici, des chiffres inattendus. En effet les niveaux de formation sont classés suivant une échelle croissante de 1 à 5. On constate que du niveau 1 (04 %) au niveau 4 (38 %) plus les personnes sont formées, plus elles s'absentent. Et même si les individus du niveau 5 (18 %) sont moins nombreux que ceux des niveaux 3 et 4, ils sont d'un nombre plus élevé que ceux des niveaux 1 et 2. Ces résultats invalident donc notre hypothèse sur le niveau de formation. Ils confirment alors l'idée de Goble³⁶ (1976) selon laquelle « ce sont les travailleurs les moins éduqués qui s'absentent le moins dans une usine ».

2.8.5. La catégorie socioprofessionnelle

En entreprise, être mieux placé dans la hiérarchie ne signifie pas avoir un niveau de formation plus élevé. Une personne du niveau 3 peut être agent de maîtrise et une autre du niveau 4 restant ouvrier. Promotion ?

En tout cas, les résultats ont montré que 62 % des absents sont des ouvriers/employés. Ce chiffre vient valider notre hypothèse. Pour DIOP (1999), par contre, ce sont les agents de maîtrise qui sont les plus absents.

2.8.6. La satisfaction au travail

36 % des agents absentéistes affirment être satisfaits de leurs conditions de travail. La particularité de cette variable est telle, pensons – nous, que les personnes qui ne se sont pas prononcées peuvent être considérées comme non satisfaites. Ainsi, 64 % des absents n'apprécieraient pas les conditions dans lesquelles ils travaillent.

2.8.7. Le facteur potentialité

Comme indiqué précédemment, la variable « Potentialité » résulte de la combinaison de deux facteurs : « l'éthique de travail » et la « sensibilisation à l'organisation » (Thévenet, 1982 ;

³⁶ Opt. Cit.

Amorin, 1997 ; PHR, 2003 ; Diop, 1999). Ces deux modalités sont traduites sur le terrain par certaines affirmations.

La première c'est-à-dire « l'éthique de travail » correspond aux affirmations B, P et C³⁷. La seconde correspond à l'affirmation T. Pour chacune des modalités, les résultats indiquent que la liaison avec l'absentéisme est négative.

A la modalité (B), 98 % des absents sont affirmatifs. 94 % des absents identifient l'entreprise à leur patrimoine (P). 78 % disent contribuer personnellement à assurer la promotion commerciale de l'entreprise (C). Enfin 68 % soutiennent être tenu au fait de l'importance de leurs tâches (T). Ces résultats nous permettent de conclure qu'il existe une harmonisation entre les objectifs des agents et ceux de l'entreprise. Par conséquent notre hypothèse concernant ce facteur n'est pas vérifiée.

2.8.8. Le facteur Capacité

Cette variable résulte également de l'association de certaines modalités : le « style de supervision », « l'autonomie à la tâche », « l'implication ». Celles-ci sont « opérationnalisées » à travers les affirmations S, PR, A, CA, E et V du tableau C1³⁸.

Les tableaux croisés donnent les résultats suivants : 48 % des absents affirment être sous la supervision d'un seul supérieur, alors que 50 % répondent à la négative. 62 % des absents apprécient le climat dans lequel ils sont supervisés. 68 % des absents disposent d'une autonomie dans l'exécution de leurs tâches. 46 % affirment travailler toujours sur la base d'un cahier de charges ; 30 % affirment le contraire et 24 % ne se sont pas prononcés. Ces derniers pourraient ressortir des 14,5 % qui ont répondu en notre absence. Ils pourraient ne pas comprendre la notion de « cahier de charge ». 98 % des absents affirment avoir des ambitions à développer des efforts importants pour l'entreprise. 90 % sont sensibles aux valeurs de l'entreprise. Aux vues de ces résultats, il est clair que les travailleurs des ICS se sentent capables d'effectuer leurs tâches. Ce résultat est confirmé par les données obtenues sur les « présents ».

Ainsi pouvons-nous conclure que notre hypothèse H8 n'est pas vérifiée. Un résultat qui corrobore l'idée de Hackman et Lawler³⁹ qui estime que la clarté des rôles et l'ambiguïté de l'organisation ne semblent pas avoir de rapport avec l'absentéisme, comme d'ailleurs le changement organisationnel (Thévenet, 1982).

En dehors de ces déterminants fort intéressants que nous venons de discuter, d'autres facteurs agissant sur l'absentéisme ont été identifiés sous une autre démarche méthodologique : la méthode qualitative.

En effet, notre étude a porté sur un cas. Or toute étude de cas reste caractérisée par quelques contraintes au niveau de la collecte de l'information (Risvall, 2006). Au moment de démarrer l'administration du questionnaire, nous avons été contraint de retirer de celui-ci certaines questions (relatives à la rémunération, à la promotion, à la formation, aux résultats de l'entreprise, aux relations avec les supérieurs hiérarchiques). Nous avons contourné cette

³⁷ B = L'entreprise est un bien commun à préserver ; P = Vous identifiez l'entreprise à votre patrimoine ; C = Vous contribuez personnellement à assurer la promotion commerciale de l'entreprise ; T = Votre supérieur vous rappelle souvent l'importance de votre tâche.

³⁸ S = « Vous êtes sous la supervision d'un seul supérieur » ; PR = « Votre supérieur exerce souvent une pression sur vous » ; A = « Vous disposez d'une autonomie dans l'exécution de vos tâches » ; CH = « Vous travaillez toujours sur la base d'un cahier de charges » ; E = « Vous avez des ambitions à développer des efforts importants pour l'entreprise » ; V = « Vous êtes sensibles aux valeurs de l'entreprise ».

³⁹ Hackman et Lawler: "Employee reactions to job characteristics"; Journal of Applied Psychology. Cité par Thévenet (1982).

contrainte en introduisant, dans le questionnaire, une question susceptible de soulever une discussion. La vingtaine de sujets s'y ayant réagi nous a permis d'identifier trois « qualificatifs » de l'absentéisme.

Absentéisme financier

L'absentéisme peut constituer une réaction à une situation financière difficile. 21,4 % des personnes qui se sont prononcés soulignent que si les absences sont fréquentes dans leur service, il est souvent le reflet de bas salaires et d'une situation financière difficile. Les propos qui suivent sont un leitmotiv chez les interviewés.

« Avec un salaire de base de X mille comment réaliser quelques choses ? »

« L'argent de l'entreprise, nous l'entendons simplement... »

Absentéisme organisationnel

L'absentéisme aux ICS semble être une réaction à une situation organisationnelle. 35,7 % des salariés évoquent certaines modalités notamment :

- **L'absence de promotion** : Certaines personnes sont recrutées avec presque pas de qualification et parfois un niveau d'étude assez bas. Ces agents, même avec une longue expérience, sont dépourvus de capacité d'évolution. Ce qui les prive souvent de promotion. Ils sont parfois persuadés de rester à leur catégorie socioprofessionnelle jusqu'à la retraite. Ils sont alors des « démotivés potentiels ». Dans cette situation, leur seul moyen de réaction, estiment-elles, est d'aller au travail le moins souvent possible.

Exemples de citations :

« Vingt années dans l'entreprise et toujours à la catégorie M4...? »

« J'ai 15 enfants et je suis toujours à la catégorie M3. »

« Vous voyez les engins que nous manœuvrons.... et nous sommes toujours aux basses catégories. »

- La **fatigue** : Elle est un facteur générateur d'absentéisme. Elle affecte souvent les agents plus ou moins organisés. Après avoir récolté plusieurs heures supplémentaires, ils se créent volontairement quelques jours de repos.

A côté de cette décision individuelle, l'absentéisme de l'agent peut s'effectuer avec la complicité du supérieur hiérarchique. En effet, à la suite d'une longue assiduité accompagnée d'un dur travail, le supérieur peut prendre l'initiative de proposer à son agent une journée de repos (payé bien sûr) dont ils sont les seuls informés. Il s'agit là d'une absence qui n'a rien de phénoménal. Elle est une sanction positive. Le supérieur estime que c'est le seul outil dont il dispose pour récompenser ses subordonnés méritants.

- Le **manque de motivation** :

La motivation est, ici, moins un facteur qui engendre l'absentéisme qu'une explication du phénomène. Elle peut même atteindre les personnes qui viennent régulièrement au travail. A cette situation de démotivation, les supérieurs répondent souvent par des sanctions : discussions tendues, avertissement, etc. Dans un tel cas de figure, la seule attache qui lie le salarié à l'entreprise est d'ordre matériel. Le travail, au lieu d'être un moyen d'épanouissement et de créativité, est alors perçu comme une lourde contrainte pesant sur le salarié qui cherchera à l'éviter, par divers moyen dont l'absentéisme.

Absentéisme social

35,7 % des personnes interviewées considèrent que les absences sont dues à des problèmes sociaux et familiaux ou bien des besoins personnels ou encore des événements familiaux.

Exemples de citations

« Je ne peux pas manquer le baptême de mon collègue »

« Mon épouse a un malaise je risque de ne pas revenir »

« je ne suis pas là demain, j'ai quelques affaires à régler »

« ... je pars à l'enterrement ... à demain certainement »

« ... c'est une habitude, et les mauvaises habitudes ça s'apprend »

Cette situation pose actuellement la problématique de la mentalité. Hofstede (1994) a cité, dans ce cadre, une dimension relative aux concepts d'individualisme et de collectivisme.

Dans une société collectiviste, la relation personnelle l'emporte sur l'affaire à traiter et doit être établie prioritairement. Dans la société individualiste, l'affaire à traiter est censée l'emporter sur toutes les relations personnelles. Au Sénégal, maintenir l'harmonie et éviter les affrontements serait une priorité ; le relationnel, les autres, la famille passent avant les tâches. Mais ... jusqu'à quand ?

Conclusion

L'objectif de notre étude était de vérifier les facteurs qui déterminent l'absentéisme volontaire. Elle prétendait contribuer à l'acquisition des connaissances sur le phénomène de l'absentéisme.

Nos résultats, obtenus grâce aux méthodes d'analyse telles que les tri-croisés et l'analyse descriptive, ont pu vérifier que l'absentéisme volontaire, aux ICS, est lié positivement à l'ancienneté (H₂), à la situation matrimoniale (H₃), à la catégorie socioprofessionnelle (H₅) et à la satisfaction au travail (H₆).

En dehors des deux méthodes d'analyse suscitées, les entrevues nous ont permis de lier positivement l'absentéisme à d'autres facteurs tels que des difficultés financières (salaires bas), une absence de promotion un manque de motivation ou encore des difficultés sociales (besoins personnels, problèmes familiaux, etc.).

Par ailleurs, notre réflexion n'a pas été exempte de limites.

Sur le plan théorique, elles peuvent se résumer à l'insuffisance de certaines variables et à leur complexité. Insuffisance en ce sens que certaines variables, révélant des corrélations avec l'absentéisme, pourraient ne pas suffire à interpréter, comprendre, voire agir sur le phénomène. L'âge, par exemple, peut sembler pauvre. On peut la lier à l'état de santé, l'ancienneté, l'apprentissage des normes de l'organisation, la rigueur, la sagesse et la discipline, l'appartenance à des courants socioculturels. L'ancienneté également peut renvoyer à l'ancienneté dans le poste, dans l'unité ou dans l'entreprise, aux normes de gestion des carrières et des promotions ou à la position dans l'organisation. La complexité réside dans le fait que de multiples circonstances, variables, et données peuvent intervenir pour expliquer un comportement absentéiste.

Sur le plan pratique, les réalités du terrain ont constituées les principales limites.

Au demeurant, comme souligner plus haut, cette réflexion est une étape d'un processus. La méthode qualitative que nous avons intégrée « à mi-chemin » mérite, pensons – nous, une plus grande attention. Si ce papier aura l'effet, nous le souhaitons, de stimuler la recherche visant à développer un modèle qui convienne encore mieux à l'analyse des causes de l'absentéisme, la démarche qualitative constituerait une importante ressource méthodologique.

Bibliographie

- AMORIN J. (1997), « Sources de l'absentéisme : entre motivation et culture », mémoire de DEA – UCAD, Dakar
- BENRAIS L. (1999) «L'Absentéisme phénomène à contrôler : cas des entreprises marocaines», Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion – IAE / Marseille.
- BOURBONNAIS R. (2000), Économétrie Dunod, Paris.
- CONTANDRIOPOULOS A.P., CHAMPAGNE F., POTVIN L., DENIS J.L, BOYLE P. (1990), Savoir réparer une recherche, Presses universitaires de Montréal.
- DEPARDIEU D., LOLLIVIER S. (1985), « Les facteurs de l'absentéisme ! », Département Population – ménage de l'INSEE.
- DIOP B. (1999), « Les déterminants de l'absentéisme dans le secteur de la pêche » FASEG / Université de Dakar.
- DUBOIS P. (1977), « L'Absentéisme ouvrier dans l'industrie », Groupe de Sociologie du travail/CNRS Paris VII.
- GLESS E. (2002), « Comment soigner l'absentéisme » - journal l'Entreprise n° 199.
- IGALENS J. ROUSSEL P. (1998), Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines, *Éditions Economica*.
- JALBY V. (2002), « Cours d'analyse des données » www.unilim.fr.
- LEONARD C. et al (1987) « Absentéisme et assiduité au travail: deux moyens d'adaptation au stress? » Relations Industrielles, vol. 42, no 4, pp. : 774 - 789. ISSN 0034 - 379X.
- MARTORY B. et CROZET D. Gestion des ressources humaines, 3^{ième} édition Nathan.
- MBENGUE A. (2005), « Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux » AIMS, 2005.
- MINTZBERG H. (1975), Profession : manager...mythes et réalités, Première publication juillet-août 1975 – Éditions d'organisation ; Rééditée dans HBR mars-avril 1990.
- NDAO A. (2000), « Analyse critique de l'absentéisme à la Direction des exploitations minières du groupe ICS de 1996 à 2000 », Rapport d'études – ICS.
- NDAO A. (2000), « Organisation des ICS au niveau des Exploitations minières », Mémoire de maîtrise - FASEG/UCAD.
- NDAO A. (2004), « Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises », mémoire de DEA - FASEG/UCAD.
- PERETTI J. M. (2001), Ressources humaines, 6^{ième} édition – Vuibert.
- PHR (Partnerships for Health Reform) – Note à l'intention des décideurs « La motivation des travailleurs de la santé et la réforme du secteur de la santé » - 2003.
- ROVIRA D. (2003), « Absentéisme : prévenir, dissuader, sanctionner », Journal l'Entreprise n° 209 – Février.
- ROVIRA D. (2003), « Absentéisme : MGI Coutier ose se servir du contrôle médical » Journal l'Entreprise n° 211 Avril.

THERIAULT R., LESAGE P. B., BOISVERT M. (1981), « L'absentéisme : importance, nature et remèdes ! » Relations industrielles, vol. 36, n° 4.

THEVENET M. (1982), « Mais pourquoi donc analyser l'absentéisme ? ».

THEVENET M. (1982), « Approche individuelle des comportements : exemple de l'absentéisme ».

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

Vernier S. (2005), « Absentéisme : mieux vaut prévenir que guérir », FACE – décembre 2004/ janvier 2005.

ANNEXES

Annexe 1 : Résultats primitifs de l'analyse des données

Le logiciel SPAD 5.5 nous a fourni des résultats en 18 tableaux. Nous présentons ici, en guise d'illustration, les deux premiers tableaux⁴⁰. Le reste (tableaux 3 à 18) figure en annexe 3.

TABLEAU 1 EN LIGNE : ABSENT POIDS TOTAL : 56.
EN COLONNE : ABSENT

POIDS % COLONNE	C2=1	C2=2	ENSEMBLE
% LIGNE			
C2=1	50 100.00 100.00	0 0.00 0.00	50 89.29 100.00
C2=2	0 0.00 0.00	6 100.00 100.00	6 10.71 100.00
ENSEMBLE	50 100.00 89.29	6 100.00 10.71	56 100.00 100.00

KHI2 = 46.03 / 1 DEGRES DE LIBERTE / 1 EFFECTIFS THEORIQUES INFERIEURS A 5
PROBA (KHI2 > 46.03) = 0.000 / V.TEST = 6.68

TABLEAU 2 EN LIGNE : ABSENT POIDS TOTAL : 56.
EN COLONNE : Age

POIDS % COLONNE	C3=1	C3=2	C3=3	ENSEMBLE
% LIGNE				
C2=1	6 75.00 12.00	27 87.10 54.00	17 100.00 34.00	50 89.29 100.00
C2=2	2 25.00 33.33	4 12.90 66.67	0 0.00 0.00	6 10.71 100.00
ENSEMBLE	8 100.00 14.29	31 100.00 55.36	17 100.00 30.36	56 100.00 100.00

KHI2 = 3.90 / 2 DEGRES DE LIBERTE / 3 EFFECTIFS THEORIQUES INFERIEURS A 5
PROBA (KHI2 > 3.90) = 0.142 / V.TEST = 1.07

⁴⁰ Pour les autres tableaux, voir Ndao (2004), « Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises », FASEG / UCAD.

Annexe 2 : Résultats après regroupement de l'analyse des données

TABLEAU 1 EN LIGNE:Absentéisme
EN COLONNE : Age

POIDS TOTAL : 56.

POIDS % COLONNE % LIGNE	C3=1	C3=2	C3=3	ENSEMBLE
C2=1	6 75.00 12.00	27 87.10 54.00	17 100.00 34.00	50 89.29 100.00
C2=2	2 25.00 33.33	4 12.90 66.67	0 0.00 0.00	6 10.71 100.00
ENSEMBLE	8 100.00 14.29	31 100.00 55.36	17 100.00 30.36	56 100.00 100.00

KHI2 = 3.90 / 2 DEGRES DE LIBERTE / 3 EFFECTIFS THEORIQUES INFERIEURS A 5
PROBA (KHI2 > 3.90) = 0.142 / V.TEST = 1.07

TABLEAU 2 EN LIGNE : Absentéisme
EN COLONNE : Ancienneté

POIDS TOTAL : 56.

POIDS % COLONNE % LIGNE	C4=1	C4=2	ENSEMBLE
C2=1	11 73.33 22.00	39 95.12 78.00	50 89.29 100.00
C2=2	4 26.67 66.67	2 4.88 33.33	6 10.71 100.00
ENSEMBLE	15 100.00 26.79	41 100.00 73.21	56 100.00 100.00

KHI2 = 3.41 / 1 DEGRES DE LIBERTE / 2 EFFECTIFS THEORIQUES INFERIEURS A 5
PROBA (KHI2 > 3.41) = 0.065 / V.TEST = 1.52

Annexe 3 :

Tableau 1 : Récapitulation des résultats du questionnaire « des absentéistes »

VARIABLES	ENONCES	RESULTATS					
I/ Variables mesurées par codage		Effectifs (Eff.)		%			
AGE	Jeune	6		12			
	Adulte	27		54			
	Agé	17		34			
SEXE	Masculin	50		100			
	Féminin						
ANCIENNETE	Peu ancien	9		18			
	Relativement ancien	2		04			
	Ancien	39		78			
SITUATION MATRIMONIALE	Marié	46		92			
	Célibataire	03		06			
	Veuf	01		02			
	Divorcé	00		00			
NIVEAU DE FORMATION	Analphabète	02		04			
	Niveau primaire	07		14			
	Niveau moyen secondaire	13		26			
	Niveau secondaire	19		38			
	Niveau supérieur	09		18			
CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	Ouvrier/Employé	31		62			
	Agent de maîtrise	19		38			
II/ Variables mesurées suivant une échelle à trois niveaux		1		2		3	
		Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
SATISFACTION PAR RAPPORT AUX HORAIRES PRATIQUES	Votre régime horaire vous convient parfaitement	35	70	6	12	09	18
	Les conditions de travail de votre service sont satisfaisantes	18	36	25	50	07	14
POTENTIALITE	L'entreprise est un bien commun à préserver (B)	49	98	01	02		
	Vous identifiez l'entreprise à votre patrimoine (P)	47	94	02	04	01	02
	Vous contribuez personnellement à assurer la promotion commerciale de l'entreprise (C)	39	78	07	14	04	08
	Votre supérieur vous rappelle souvent l'importance de votre tâche (T)	34	68	14	28	02	04
CAPACITE	Vous êtes sous la supervision d'un seul supérieur (S)	24	48	25	50	01	02
	Votre supérieur exerce souvent une pression sur vous (PR)	16	32	31	62	03	06
	Vous disposez d'une autonomie dans l'exécution de vos tâches (A)	34	68	12	24	04	08
	Vous travaillez toujours sur la base d'un cahier de charges (CH)	23	46	15	30	12	24
	Vous avez des ambitions à développer des efforts importants pour l'entreprise (E)	49	98			01	02
	Vous êtes sensibles aux valeurs de l'entreprise (V)	45	90	01	02	04	08

POTENTIALITE = 84,5 % de OUI

CAPACITE = 68,66 % de réponses positives

Tableau 2 : Récapitulation des résultats du questionnaire « des non absentéistes »

VARIABLES	ENONCES	RESULTATS					
I/ Variables mesurées par codage		Effectifs (Eff.)		%			
AGE	Jeune	02		33,3			
	Adulte	04		66,7			
	Agé	00		00			
SEXE	Masculin	06		100			
	Féminin						
ANCIENNETE	Peu ancien	04		66,7			
	Relativement ancien	00		00			
	Ancien	02		33,3			
SITUATION MATRIMONIALE	Marié	04		66,7			
	Célibataire	02		33,3			
	Veuf	00		00			
	Divorcé	00		00			
NIVEAU DE FORMATION	Analphabète	00		00			
	Niveau primaire	01		16,7			
	Niveau moyen secondaire	01		16,7			
	Niveau secondaire	02		33,3			
	Niveau supérieur	02		33,3			
CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	Ouvrier/Employé	03		50			
	Agent de maîtrise	03		50			
II/ Variables mesurées suivant une échelle à trois niveaux		1		2		3	
		Ef f.	%	Ef f.	%	Eff	%
SATISFACTION PAR RAPPORT AUX HORAIRES PRATIQUES	Votre régime horaire vous convient parfaitement	06	100	00	00	00	00
	Les conditions de travail de votre service sont satisfaisantes	02	33,3	02	33,3	02	33,3
POTENTIALITE	L'entreprise est un bien commun à préserver (B)	06	100	00	00	00	00
	Vous identifiez l'entreprise à votre patrimoine (P)	05	83,3	01	16,7	01	16,7
	Vous contribuez personnellement à assurer la promotion commerciale de l'entreprise (C)	06	100	00	00	00	00
	Votre supérieur vous rappelle souvent l'importance de votre tâche (T)	03	50	02	33,3	01	16,7
CAPACITE	Vous êtes sous la supervision d'un seul supérieur (S)	04	66,7	02	33,3	00	00
	Votre supérieur exerce souvent une pression sur vous (PR)	00	00	06	100	00	00
	Vous disposez d'une autonomie dans l'exécution de vos tâches (A)	05	83,3	01	16,7	00	00
	Vous travaillez toujours sur la base d'un cahier de charges (CH)	06	100	00	00	00	00
	Vous avez des ambitions à développer des efforts importants pour l'entreprise (E)	06	100	00	00	00	00
	Vous êtes sensibles aux valeurs de l'entreprise (V)	05	83,3	01	16,7	00	00

POTENTIALITE = 83,32 % de OUI

CAPACITE = 88,88 % de réponses positives