

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

### ***Introduction :***

L'absentéisme est un problème qui touche toutes les organisations qui demeure une préoccupation majeure pour les chercheurs. Selon Thévenet « *L'étude de l'absentéisme redevient à la mode* »<sup>1</sup>.

Thévenet et Vachette considèrent que L'absentéisme au travail est un comportement complexe qui a fait depuis près de 40 ans l'objet de plusieurs centaines d'articles dans des revues académiques.<sup>2</sup>

Traditionnellement les managers s'y intéressent par le phénomène d'absentéisme car il constitue un coût pour l'organisation tandis que les chercheurs en science de gestion aujourd'hui le considèrent comme un indicateur révélateur d'un problème social ou psychologique propre à l'organisation qui affecte la capacité des salariés d'être présent, soit qu'il y a un effet directe sur la santé que les salariés ne puissent pas venir au travail, soit un effet indirecte qui affecte les questions de motivation, de condition de travail...etc.

Cette partie repose sur des articles scientifiques ou des mémoires de fin de formation, des ouvrages et les sites internet, reprenant la pensée des grands courants socio-économiques du siècle dernier sur l'absentéisme au travail. . L'objectif de ce chapitre de est de répondre aux interrogations générales autour du concept d'absentéisme.

Pour mieux agir sur un phénomène, il est évident qu'il faut tout d'abord le comprendre. Ce principe est applicable au phénomène de l'absentéisme donc nous allons entamer notre travail de recherche, par un premier chapitre qui est *Généralités sur le concept de l'absentéisme au travail* structurée en trois sections, la première section traitera le concept de l'absentéisme, la différence entre l'absentéisme et l'absence ensuite le concept présentéisme .Par la suite dans la deuxième section on présentera les composantes, les formes de l'absentéisme. En troisième section on abordera les facteurs, Les instruments de mesure et l'impact de l'absentéisme.

---

<sup>1</sup> GREGOR BOUVILLE, « L'absentéisme : état de l'art, esquisse de modèle et problématique de recherche », présentation pour le Workshop « Innovation et performance », IAE de Rennes, le 12 février 2007, Rennes, p3.

<sup>2</sup> THEVENET (M) et VACHETTE (J.L) « Culture et comportement », édition Vuibert, paris, 1992, p 10.

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

### **Section 1 : l'absentéisme au travail : une revue de la littérature.**

Qu'est-ce qu'être présent et qu'est-ce qu'être absent ? Par exemple, suffit-il d'être présent pour ne pas être absent ? Par ailleurs, toute absence nuit-elle véritablement à l'entreprise ? Avant de vouloir réduire l'absentéisme à tout prix, voyons ce qu'y est mis derrière ce terme.

Qu'est-ce que l'absentéisme ? La question est rarement posée en tant que telle, tant la réponse semble aller de soi : l'absentéisme est le fait d'être absent de son poste de travail. Cette définition reste cependant imprécise. Si on suit une formation, n'est-ce pas aussi une absence de son poste de travail ? Fumer une cigarette ou faire une pause-café, est-ce compris dans le présentéisme ? Lire des blogs ou consulter son courriel durant son temps de travail, est-ce de l'absentéisme ?<sup>3</sup>

#### **1.1. Essai de définition.**

Après maintes lectures des revues, articles,...etc. il n'existe malheureusement pas de définitions standard ou universelle de la notion d'absentéisme à travers la littérature, de surcroît, plusieurs travaux n'affichent aucune définition.

Selon leurs statuts, leurs motivations, les auteurs en présentent une définition différente, ce qui symbolise bien la difficulté à appréhender la problématique des absences. Toutefois, des caractéristiques communes se dégagent des articles de recherche et des écrits de ceux et celles qui proposent une définition conceptuelle. Nous ne retiendrons ici que quelques propositions de définition :

Historiquement, l'absentéisme a été perçu comme « *une tactique ouvrière* » pour défier la direction, par Pierre DUBOIS, ou comme « *l'expression de conflits ou de stress propres à l'individu* » selon JONES et NICHOLSON. Le phénomène serait alors lié aux salariés absents, qui s'expriment par leur comportement, à savoir leur non présence.<sup>4</sup>

D'autres auteurs voient comme « *une maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe* », « *un fléau économique et social* » (Dimitri WEISS), qui résulterait alors de la

---

<sup>3</sup> DENIS MONNEUSE, « *l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action* », Afnor édition, 2015, p.1.

<sup>4</sup> <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00539107/document> (consulté le 03/04/2018 à 10H45).

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

situation économique globale, et constituerait un comportement généralisé au niveau d'un pays ou d'une société.<sup>5</sup>

Quoiqu'il en soit, c'est l'Ecole des Ressources Humaines, sous l'impulsion d'Elton MAYO (1880-1949) qui, dans les années 1930, apporte le plus d'explications quant à ce phénomène. Ce dernier définit l'absentéisme comme une « déviation de l'Etat coopératif », fait un lien entre les relations au sein de l'organisation et la présence – ou l'absence – des salariés.

Selon le dictionnaire Larousse, l'absence, du latin *absentia*, désigne le fait pour quelqu'un, quelque chose de ne pas se trouver à l'endroit où l'on s'attend à ce qu'il soit. C'est aussi « *le fait d'être absent du lieu de travail, de l'école, d'une assemblée, de tout lieu où, pour des raisons de travail, de participation à une action, etc., la présence est obligatoire* »<sup>6</sup>. De cette définition viennent les racines du terme absentéisme, définissant dès lors le fait, pour un individu, d'être absent d'un lieu où pourtant sa présence était requise.

Cette définition est très vaste et ne sera pas retenue, la variété des situations d'absence et leurs complexités méritant une définition plus précise.

L'absentéisme concerne, selon le petit robert « *le manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu : comportement de celui qui est souvent absent* ». Cette définition présente, selon notre compréhension, deux volets : l'absentéisme se perçoit sur le lieu de travail, l'absentéisme suppose une certaines fréquences.<sup>7</sup>

Selon SEKIO « *La présence physique du travailleur à son lieu prévu de travail est la condition essentielle de sa présence (ou de sa non-absence). L'absentéisme réfère donc à une période précise durant laquelle le travailleur ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non-présence.* ».<sup>8</sup> L'absentéisme se caractérise ici par deux éléments : l'absence d'un employé au travail, tout d'abord, mais aussi une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale. Ce dernier est important parce qu'il permet de distinguer le réel absentéisme des absences autorisées. Comme les congés payés et le non présence attribuable aux vacances et aux congés fériés par exemple.

---

<sup>5</sup> PARETTI Jean-Marie, *gestion ressources humaines*, 9ème éd Vuibert, 2005, p.176.

<sup>6</sup> <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/absentéisme/17921> (consulté le 22/03/2018 à 10:09)

<sup>7</sup> PBERT Duff, *Encyclopédie de la gestion et de management E.G.M*, édition Dalloz, 1999, Paris, p3.

<sup>8</sup> SEKIO, (L) : *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie* ; édition d'ORGANISATION, Paris, 1986, P485

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

Hilde BEHREND définit l'absentéisme comme « *l'habitude de certains travailleurs de s'abstenir sans raison valable, de travailler* ». <sup>9</sup> Selon lui l'absentéisme est le fait pour un employé de ne pas se présenter au travail, sans raison valable ou tout simplement sans excuse. BEHREND considère tout de même que certaines absences légitimées par un tel billet médical ne seraient pas toutes considérées comme valables. En effet certaines conditions, telles que les maux de tête ou de dos, sont impossibles à confirmer dans la majorité des cas à l'intérieur d'un contexte général de pratique médicale.

GAUDET lui décrit le phénomène de l'absentéisme « *comme étant le fait pour un travailleur de ne pas se présenter au travail et ce sans justification satisfaisante et/ou très fréquemment* ». Tout comme celle de BEHREND, cette définition traite du manque d'une justification valable afin d'expliquer l'absence au travail de l'employé. Par contre, la définition de Gaudet se distingue deux égards. D'abord l'auteur considère que la fréquence excessive des absences des travailleurs se présente comme de l'absentéisme, même si une excuse valable vient justifier ces dernières. En second lieu, il mentionne que l'interprétation de ce qui est justifiable ou excessif comme absence doit être évaluée par chacune des organisations. <sup>10</sup>

Le réseau ANACT propose une définition au phénomène d'absentéisme : « *l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnels et privés, etc.)* ». <sup>11</sup> Donc ils ont éliminé certaines absences qui ne sont pas de l'absentéisme, selon ce réseau il convient donc d'appuyer sur les éléments qui peuvent faire l'objet d'une action correctrice ou préventive dans l'entreprise.

Pour WEISS (1979), « *l'absentéisme exprime un jugement de valeur, un avis moral : l'absentéisme est celui qui se soustrait d'un devoir, qui abandonne une tâche* ». <sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> BEHREND, (H): *voluntary absences from work*. *International labor review*, vol. 79, no2, 1959, p.109.

<sup>10</sup> GAUDET, (F. J): « *solving the problems of employee absence* », New York: American Management Association. 1963, p13.

<sup>11</sup> Thierry (R) et alii : « *l'absentéisme outils et méthodes pour agir* », édition : ANACT, 2009, p3.

<sup>12</sup> VATTEVILLE E, *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, éd Economica, Paris, 1985, P70.

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

Pour THEVENET « l'absentéisme au travail, terme à connotation péjorative constitue l'indice d'une situation pathologique. On peut y inclure de ce point de vue les arrêts ordinairement qualifiés ou d'abusifs, qui se caractérise par une durée généralement courte et par fréquence souvent importante. Ils traduisent dans la majorité des cas, consciemment ou non, une conduite de rejet de travail. Nous les qualifierons, pour simplifier d'arrêt volontaire. »<sup>13</sup>.

Corréler l'absentéisme exclusivement à une présence physique n'est qu'une vision partielle de phénomène. L'on peut être physiquement présents et refuser de participer au fonctionnement du service. La non-participation au travail est une forme d'absentéisme. Il convient de noter aussi qu'on peut être absent de son poste de travail et être efficace. C'est l'exemple des absences pour raisons de services, ou de télétravail.<sup>14</sup>

On peut aussi le définir comme la propension d'un travailleur à être absent de son poste de travail. Dans cette optique, l'absence désigne un comportement. L'absence n'est alors pas exclusivement la conséquence d'une donnée objective-un empêchement lié à la santé par exemple-, mais aussi la conséquence d'un choix individuel.<sup>15</sup>

Ce phénomène est une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail, on le définit par la répartition et la durée des absences sur une période donnée.

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.

Toutfois, des caractéristiques communes émergent des articles de recherche et des écrits de ceux et celles qui proposent une définition conceptuelle de l'absentéisme. Cette caractéristique démontre que le concept d'absentéisme au travail repose sur deux éléments clefs : a)-l'absentéisme est un phénomène mesurable et et b)-l'absentéisme s'explique par la combinaison de plusieurs causes.

---

<sup>13</sup> VATTEVILLE E, *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, op.cit., P : 76.

<sup>14</sup> GOUROUBERA (Daniel): « absentéisme au travail : étude comparée secteur publique-secteur privé », mémoire de fin de formation, cycle I, option (Droit et administration générale), école nationale d'administration, Bénin, 1998, PP ,24-25.

<sup>15</sup> VILLOTTE (D), *Maîtriser l'absentéisme dans les organisations publiques*, Institut de la Performance Publique 2009, Dossier pédagogique, p43.

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

L'absentéisme n'est donc pas une notion évidente, sa définition varie en fonction de l'angle de vue qu'a le théoricien dans le cadre de sa réflexion. A fortiori, on imagine que la vision de l'absentéisme est différente aux yeux des différents acteurs de l'entreprise.

### **1.2. La différence entre l'absence et l'absentéisme.**

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

**1.2.1. Absence:** « elle correspond à un phénomène individuel, la non présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus on a beau dire que « les absents sont toujours tort », la notion d'absence n'est pas nécessairement négative : l'absence peut être autorisée ou non autorisée, volontaire ou involontaire, justifier ou non justifier. »<sup>16</sup>

**1.2.2.L'absentéisme,** « c'est un phénomène collectif »<sup>17</sup>, et une absence régulière du lieu de travail, il est caractérisé par le non-respect de l'attente « sociale » qui le concerne. (Le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche<sup>18</sup>, c'est-à-dire a un caractère volontaire. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise<sup>19</sup>.

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

### **1.3. Absentéisme et présentéisme.**

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

Le présentéisme se définit comme « *le comportement d'un salarié présent sur son lieu de travail alors que son état de santé justifierait une absence pour congé ordinaire de*

---

<sup>16</sup> DENIS MONNEUSE, *l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action*, op, cit, p7.

<sup>17</sup> LAKEHAL, (M) : « Dictionnaire des questions sociales », L'Harmattan, 2005.

<sup>18</sup> Weiss, D « L'absentéisme », in Revue française des affaires sociales, octobre-décembre 1979, p.67.

<sup>19</sup> Thévenet, (M) : « Absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains », thèse de doctorat de 3e cycle, université Aix-Marseille III, sous la direction de D. Hall, décembre 1981. 9 Enquête Securex.

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

*maladie.*» C'est le cas d'un présentéisme contraint par la peur de perdre son travail, ou une partie de son salaire, ou d'être réaffecté à un nouveau poste de travail ... etc.

Présence au travail (opposé à l'absentéisme), le mot « *présentéisme* » est de plus en plus utilisé pour décrire une personne présente au travail physiquement mais pas en pensée...ce qui induit un manque total d'efficacité .malade, fatiguée ou tout simplement démotivée la personne n'est présent à son poste que par nécessité<sup>20</sup>.

Éric Gosselin et Martin Lauzier<sup>21</sup> ont défini le présentéisme comme « *le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique ou psychologique nécessitant qu'il s'absente, persiste à se présenter au travail* » cela entraîne à la réduction de la performance d'un employé, présent au travail, en raison d'un problème de santé.

Pour Raphael Cohen, entrepreneur et professeur de management, « *le présentéisme est la même chose que l'absentéisme, sauf que les collaborateurs sont là. Il consiste à faire acte de présence sans s'investir. C'est l'approche minimaliste qui consiste à faire juste ce qu'il faut pour ne pas être accusé de tirer au flanc* ». Il s'agit de la manifestation d'un malaise profond au sein de l'entreprise.

À la lumière de ce qui précède, on peut définir le présentéisme comme le fait d'être présent sur le lieu de travail physiquement sans pour autant fournir les prestations attendues pour le poste occupé. Le collaborateur n'offre ainsi que peu de rendement. Le phénomène possède plusieurs facettes. Ces personnes sont réellement malades physiquement ou psychologiquement s'épuisant à la tâche alors qu'elles ne devraient pas travailler. On parle alors de burn-in ou de démission intérieure

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

---

<sup>20</sup> <http://www.made-sieste.com/2009/02/presenteisme/> (consulté le 16/04/2018 à 20 :56)

<sup>21</sup> GOSSELIN (É) et LAUZIER (M) : *Le présentéisme – Lorsque la présence n'est pas garante de la performance*, In *Revue française de gestion*, Éditeur : Lavoisier, 2011, p17.

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

### **Section 2 : la nature de l'absentéisme au travail.**

#### **2.1. Les différents éléments qui composent l'absentéisme <sup>22</sup>**

Que mesure le taux d'absentéisme ? Ses principales composantes sont les suivantes :

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

#### **2.2. Les formes de l'absentéisme.**

Il existe diverses manières de classer les absences : suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, l'intentionnalité...etc.

##### **2.2.1. Selon la possibilité de la compressibilité.**

Savall et Zardet(1987) distinguent plusieurs formes d'absentéisme en fonction de la nature des motifs d'absence :

**2.2.1.1. Absentéisme irréductible (incompressible) :** d'origine externe (la maternité, le soin à un enfant malade, les congés pour événements familiaux) ; l'employeur ne dispose pas de possibilités d'intervention réelles (liées à des dispositions légales), elles ne sont pas gérables.

**2.2.1.2. Absentéisme partiellement (compressible) :** l'entreprise peut agir à ce niveau, notamment par des actions d'innovation socio-économiques (les accidents du travail, les maladies, les absences injustifiées, les retards, les repos compensateurs, les

---

<sup>22</sup>DENIS MONNEUSE, l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action, op, cit, p2.

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

blessures, les grèves internes...) ; aussi par les efforts faits en matière de prévention des accidents du travail.

### **2.2.2. Selon l'intentionnalité des acteurs.**<sup>23</sup>

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

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

**2.2.2.1. L'absentéisme « normal » :** Alors que l'absentéisme était un terme péjoratif, il est paradoxal d'avancer l'idée que celui-ci puisse, dans certains cas, être normal. Il s'agit, ici, de souligner le danger consistant à adopter une position extrémiste, c'est-à-dire à considérer toute absence, toutes causes confondues, comme anormale au sens d'une déviance pathologique. Cette posture conduit inmanquablement à culpabiliser l'absent de ne pas être en bonne santé, par exemple, donc de ne pas être opérationnel pour son employeur. Elle est tout d'abord critiquable d'un point de vue éthique, mais aussi d'un point de vue strictement instrumental : la culpabilisation est un sentiment négatif, donc potentiellement délétère pour la santé des salariés. Autrement dit, cette posture risque surtout de se révéler contre-productive.

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

▪ Il existe un absentéisme irréductible : Il existe tout d'abord une part incompressible de l'absentéisme, liée à des dispositions légales : les repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise, etc.). Même si on s'en tient uniquement à l'absentéisme maladie, l'« absentéisme zéro » n'existe pas, à part peut-être chez les mineurs du XIXe siècle ou dans un régime dictatorial comme celui de l'ex-URSS.

▪ Il existe un absentéisme autorisé : Dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Au-delà des dispositions prévues par la loi,

---

<sup>23</sup> DENIS MONNEUSE, l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action, op.cit, pp8-13.

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

chaque entreprise est libre d'octroyer des « congés autorisés » supplémentaires (jours aux parents d'enfants malades, etc.).

▪ Il existe un absentéisme utile : Selon Wallace HUFFMAN Suivre une formation peut être considérée comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée de personne (ou presque) de la considérer comme une absence inutile. Par ailleurs, de nombreuses études universitaires démontrent les bienfaits des jours de repos : ils permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique, d'être plus créatif et, par ricochet, de se sentir plus heureux au travail. Après une à deux semaines de vacances, la productivité peut augmenter jusqu'à 60 %.

**2.2.2.2. L'absentéisme « moral »** : L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif, qualifié aussi de présentéisme contemplatif ou d'absentéisme interne. Cela concerne les salariés physiquement présents à leur poste de travail, mais absents mentalement, dans la mesure où ils sont inactifs ou bien effectuent des tâches pour leur intérêt personnel. Cette forme d'absentéisme renvoie au désengagement. Lorsque l'on parle d'absentéisme, on ne parle généralement que de la face émergée de l'iceberg, c'est-à-dire l'absence physique au travail. Il se développe pourtant en parallèle avec d'autres formes moins visibles d'adaptation de l'emploi qui sont sans doute sous-estimées.

**2.2.2.3. L'absentéisme « subi » (involontaire)**: *« On définit l'absentéisme subi comme l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise. »*<sup>24</sup>. Les raisons peuvent être multiples : un congé maternité, un accident de travail, une gastroentérite, une grève des transports, etc. Autrement dit, l'état pathologique ou l'incapacité du salarié à être présent ne prête à aucune contestation.

Cela ne signifie pas pour autant qu'une entreprise n'a aucune prise dessus. Il est évident que le fait de recruter uniquement des hommes ou des femmes d'un certain âge en traînera automatiquement une chute des congés maternité. D'autres mesures, moins spectaculaires, peuvent aussi jouer sur un absentéisme qui paraît, à première vue, incompressible aux yeux de l'entreprise. Ainsi, les accidents de trajets routiers sont directement corrélés au climat social de l'entreprise: si le climat est tendu, les salariés ont plus de « risque » d'avoir un accident entre leur domicile et leur lieu de travail que la moyenne.

---

<sup>24</sup> JARDILLIER (P) « Etude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel » le travail humain N°1-2, (1962), p11.

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

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

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

**2.2.2.5. L'absentéisme « contraint » :** Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœur. C'est le cas, par exemple, de parents dont un enfant est malade et qui ne viennent pas au travail, afin de s'occuper de lui. Cette forme d'absentéisme se situe entre l'absentéisme subi et l'absentéisme choisi, dans la mesure où les contraintes qui pèsent sur le choix d'aller ou non travailler sont plus ou moins fortes. Ce n'est pas tout à fait la même chose de garder son enfant chez soi, sans rechercher de mode de garde ou de le faire parce que l'assistante maternelle est elle-même grippée et les Grands-parents absents. Le salarié effectue un arbitrage entre ses contraintes et le fait de se rendre au travail.

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

### **Section 3 : les facteurs, Les instruments de mesure et l'impact de l'absentéisme.**

#### **3.1. Les facteurs de l'absentéisme.**

Quelles sont les causes qui conduisent un employé à s'absenter? Le débat est ouvert depuis au moins les 30 dernières années. La complexité du phénomène a dirigé les chercheurs dans plusieurs directions. Les nombreuses recherches s'inscrivent dans

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

différentes approches ou écoles de pensée, générant ainsi des modèles explicatifs propres à chacune d'elles.

Selon Bélanger et coll. (1991), le domaine du comportement organisationnel a tenté d'identifier les facteurs multiples associés au phénomène de l'absentéisme et surtout à leurs positions relatives dans des cadres conceptuels cohérents. De plus, malgré les métas modèles de causalité, ces derniers sont, toujours selon Bélanger et coll, souvent décevants car ils sont trop complexes et difficilement testables.<sup>25</sup>

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

Au terme d'une revue de la littérature sur l'absentéisme au travail, nous allons essayer de cerner l'ensemble des facteurs qui influencent négativement sur l'absentéisme.

### **3.1.1. Les facteurs individuels : qui sont les individus absents ?**

A première vue la notion d'absentéisme peut nous paraître simple, en réalité elle s'avère large et complexe, puisant sa source à travers divers aspects tant professionnels que personnels. De plus, rien n'est jamais réellement incontestable en matière d'analyse de l'absentéisme car face à une même situation, les individus peuvent réagir de façons différentes.

Entre vieillissement de la population, pénibilité, maladies, usure professionnelle, dégradation des conditions de travail, mais aussi arrêts imprévisibles ou difficultés personnelles, les entreprises doivent « jongler » avec leurs effectifs, mais avant tout, elles doivent réussir à définir les sources d'absences auxquelles elles doivent faire face.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup><http://depositum.uqat.ca/245/1/manonalbert.pdf>, (consulté le 27/04/2018 à 22h39).

<sup>26</sup>GENNEVILLIERS : 5ème Baromètre ALMA CG sur l'Absentéisme, ANACT, 2013, p7.

<sup>27</sup>MARION FREMY, « L'absentéisme au travail : de nombreux facteurs déclencheurs. Le cas des opérateurs et techniciens circulation de l'Établissement infra circulation Paris Champagne Ardenne – SNCF », n° 30, 2015, p19.  
article disponible à l'adresse URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-121> (consulté en ligne le 29/04/2018 23:05h).

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

Jardillier & Bauduin (1984), ont distingué deux grandes catégories de causes de l'absentéisme selon qu'elles relèvent de la situation personnelle ou de la situation professionnelle et organisationnelle.<sup>28</sup>

Devant l'impossibilité de faire le tour de toutes les variables individuelles pouvant expliquer ce phénomène, nous avons choisi de nous limiter dans cette étude à certaines d'entre elles, à savoir : l'âge, l'ancienneté, le sexe, la situation familiale, le niveau hiérarchique, le revenu ...etc.

### **3.1.1.1. Caractéristiques personnelles.**

Certaines caractéristiques directement liées aux personnes constituent des facteurs explicatifs de leur absence. Parmi ces éléments, relevons :

**3.1.1.1.1. Age :** L'âge est un facteur qui a souvent été mis en relation avec l'absence « *la corrélation entre l'âge et les absences est vérifiée depuis longtemps* »<sup>29</sup>

Cependant plusieurs de chercheurs confirment que l'absentéisme augmente avec l'âge de façon linéaire puisque les plus âgés sont plus absents que la moyenne, dont on trouve :

Vatteville (1985) explique cette liaison forte entre âge et absence par la dégradation de l'état de santé des salariés.

Vancauwelaert et Cornietti (1975), ont mis en évidence, dans une grande entreprise française, l'existence d'une relation entre l'âge et l'absentéisme. Selon lui, ce facteur, bien qu'il soit difficile à isoler, en particulier pour le personnel féminin varie dans le même sens que la fréquence des absences.

Jardillier (1984), conclut, d'après 20 ans d'expérience sur le sujet dans un établissement industriel, que l'âge est un facteur très important, le taux d'absence augmentant fortement avec lui.»<sup>30</sup>

**3.1.1.1.2. Sexe :** La littérature établit sans conteste que les femmes s'absentent du travail plus que les hommes. Pour expliquer la différence entre taux féminin et masculin d'absentéisme au travail, certains chercheurs mettent en exergue des déterminants hors

---

<sup>28</sup> BENRAISS, L, «l'absentéisme: phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines », Actes du 10eme congrès de l'AGRH ; Lyon, 1999, p7.

<sup>29</sup>DENIS MONNEUSE, l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action, op, cit, p89.

<sup>30</sup>BENRAISS, L, «l'absentéisme: phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines », op.cit. , P 8.

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

travail tels que la responsabilité familiale. En fait, la relation entre les responsabilités familiales et l'absentéisme n'est pas clairement établie. D'autres chercheurs par contre mettent en évidence des facteurs liés au fonctionnement du lieu de travail :

Organisation du travail, conditions de travail, relations de travail, ressources de l'emploi. , les conditions de travail, les relations sociales et les ressources de l'emploi sont différentes selon le sexe du salarié et sont les principaux déterminants de l'absentéisme féminin.<sup>31</sup>

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

Pour Thévenet, dans son étude sur le milieu bancaire, les femmes sont en général plus absentes que les hommes. Il est même allé jusqu'à dire que quel que soit leur niveau de qualification et quel que soit leur niveau hiérarchique, les femmes s'absentent plus que les hommes et de loin.<sup>32</sup>

Selon Jardillier, l'absentéisme des femmes est plus élevé lorsque celles-ci ont entre 25 et 35 ans, correspondant à l'âge où les femmes ont des enfants qui n'ont pas atteint leur autonomie. Il a expliqué aussi que l'absentéisme des hommes est plus élevé que celui des femmes entre 45 et 55 ans.<sup>33</sup>

**3.1.1.1.3. La situation familiale :** Pour Jardillier & Bauduin les mariés seraient plus absents que les célibataires. Ceci a été renforcé par Thévenet qui l'explique par la raison de la charge familiale des personnes mariées.

En effet, pour étudier la situation familiale, deux aspects sont observés : la taille et la responsabilité de la famille.

Naylor & Vincent ainsi que Stone & Athelstan remarquent que l'absentéisme des femmes croît avec la taille de la famille. Ces relations sont, pour eux, moins vraies pour les hommes, du fait de la répartition des rôles familiaux qui reste toujours très marquée culturellement.

---

<sup>31</sup> BOUVILLE, G, Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, Vol. 11, 2014, p3.

<sup>32</sup> DENIS MONNEUSE, l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action, op, cit, p92.

<sup>33</sup> SEKIO, (L) : gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie, Op.cit, P493.

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

La situation familiale renvoie aux questions de choix et d'arbitrage entre vie au travail et vie hors du travail et aux implications et stratégies de l'individu par rapport à son travail.<sup>34</sup>

**3.1.1.1.4. L'état de santé :** la relation entre l'état de santé et l'absentéisme est peu discutée dans la littérature en raison de l'évidente relation existante entre ces deux variables.

Rhodes et Strees ont montré l'existence d'une relation positive entre l'état de santé et le taux d'absence au travail.<sup>35</sup> Les absences pour raison de maladie, seraient les plus fréquents, autrement dit la maladie arrive en tête des causes de l'absentéisme. Pour les chercheurs en médecine du travail, l'absentéisme peut être considéré comme un indicateur de santé.

### **3.1.1.2. Caractéristiques professionnelles :**

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

**3.1.1.2.1. Ancienneté :** généralement, les chercheurs ont trouvé une relation positive entre l'ancienneté et le niveau d'absentéisme. L'absentéisme augmente avec l'ancienneté acquise dans l'entreprise.<sup>36</sup> L'explication, généralement admise, est que les nouveaux ne connaissent pas encore les normes sociales, craignent de perdre du crédit<sup>37</sup>.

De même, pour Weiss, les nouveaux embauchés tendent à s'absenter moins que les anciens, non seulement parce qu'ils n'éprouvent pas encore un sentiment de saturation pour le type de travail, mais aussi parce qu'ils veulent prouver aux autres et se prouver, d'ailleurs, à eux-mêmes, qu'ils sont capables de réussir.<sup>38</sup>

**3.1.1.2.2. La qualification et la formation :** L'absentéisme décroît avec le niveau d'étude et de qualification.<sup>39</sup> Selon Lim et al, que les personnes qui ont le niveau d'éducation le plus élevé enregistrent les plus faibles épisodes d'absence de courte et de

---

<sup>34</sup> BENRAISS, L, «l'absentéisme: phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines », op.cit, P8.

<sup>35</sup> Steers (R.M), RHODES (S.R) « KNOWLEDGE and speculation about absenteeism », LONDON, JOSSEY-BASS, 1984, P112.

<sup>36</sup> THOMSON (L) ET ALII, « Employee absence, age and tenure : a study of nonlinear effects and trivariate models», Work & Stress , vol. 14, n° 1, 2000, p35.

<sup>37</sup> DENIS MONNEUSE, *l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action*, op, cit, p91.

<sup>38</sup> BENRAISS, L, «l'absentéisme: phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines », op.cit, p.4.

<sup>39</sup> VLASSENKO (E), WILLARD (J.C), « Absentéisme : le poids des facteurs collectifs », Economie et Statistique – N° 164, (mars 1984), p44.

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

longue durée.<sup>40</sup> L'interprétation de cette relation est que la formation et l'éducation permettent au salarié d'accéder des postes intéressants et d'obtenir un salaire important et un niveau de satisfaction élevé à l'égard de leur travail ce qui implique un taux d'absentéisme faible, contrairement au salarié moins éduqué, il est plus souvent absent, sans doute parce que son travail est plus pénible, qu'il le valorise moins, qu'il se préoccupe moins de prévention en matière de santé.

Malgré la relation négative observée entre le niveau d'éducation et l'absentéisme, Johns avance qu'il n'existe pas de lien significatif entre le niveau d'éducation et l'absentéisme en milieu de travail.<sup>41</sup>

Pour Vatteville, l'absentéisme diminue lorsque le niveau de formation augmente. Ce qui ne constitue pas pour lui un fait surprenant, dans la mesure où la qualité des conditions de travail s'améliore parallèlement.<sup>42</sup>

**3.1.1.2.3. Niveau hiérarchique :** Pour Vlassenko & Willard (1984), l'absentéisme s'élève, en passant, des cadres aux employés, des ouvriers ou des employés qualifiés aux non qualifiés, quelle que soit l'activité et pour les hommes comme pour les femmes.

Jardillier & Bauduin (1984) attestent, suite à une enquête réalisée en 1979 sur 2500 personnes l'existence d'une relation entre l'absentéisme et les basses échelles de la hiérarchie et vont même jusqu'à dire que les absences en constituent une conséquence. En effet, le niveau de qualification et par la suite les conditions de travail se dégradent au fur et à mesure que l'on descend la hiérarchie.<sup>43</sup>

**3.1.1.2.4. Le revenu :** Le salaire semble avoir un lien avec l'absentéisme au travail, certaines études ont montré que la présence au travail était associée à un revenu élevé.<sup>44</sup>

D'autres chercheurs révèlent que les personnes qui ont un revenu élevé présentent presque deux fois plus de risque de s'absenter de leur travail, que ceux dont le revenu est

---

<sup>40</sup>LIM (A), ET ALII: *Influence of work type on sickness absence among personnel in a teaching hospital*. Journal of Occupational Health, 44, 2002, p 254.

<sup>41</sup>JOHNS (G): *Attitudinal and non attitudinal predictors of two forms of absence from work*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 22, 1978, pp 43-44.

<sup>42</sup>BENRAISS, L, «l'absentéisme: phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines », op.cit, pp.4-7.

<sup>43</sup>BENRAISS, L, «l'absentéisme: phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines », op.cit, P 10.

<sup>44</sup>Dellve (L), Eriksson (J), Vilhelmsson (R) : *Assessment of long-term work attendance within human service organizations*. *Work*, 29, 2007, p71.

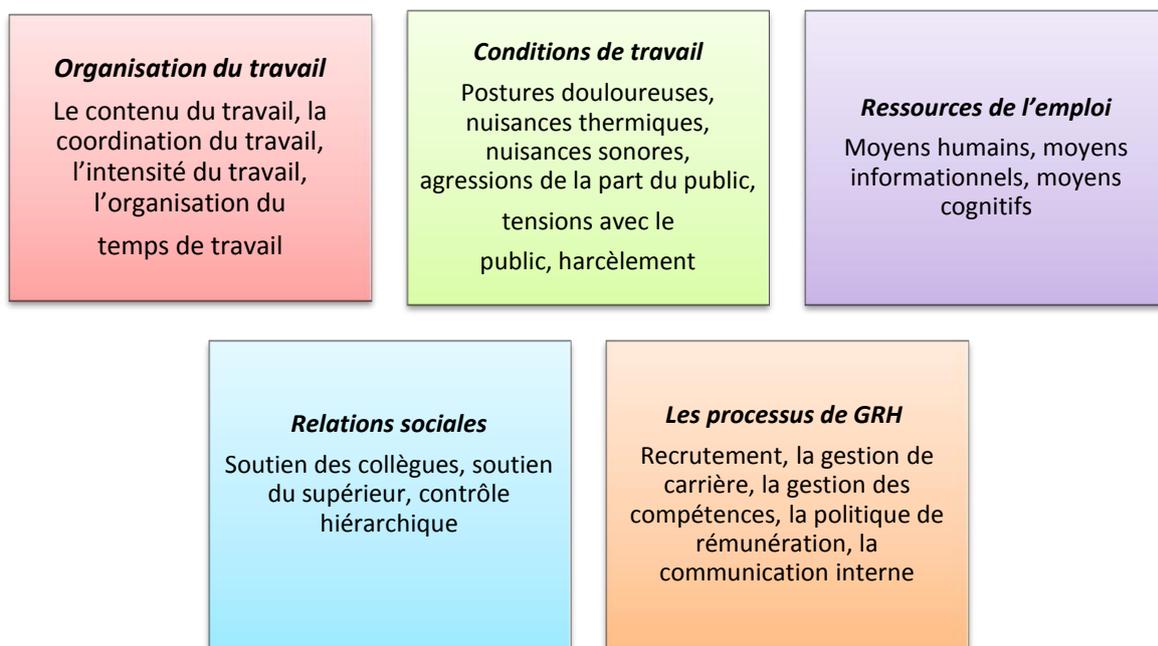
## ***Chapitre I : Généralités sur le concept de l'absentéisme.***

faible.<sup>45</sup> Donc le niveau d'absence semble augmenter avec le salaire car seuls les employés les plus payés peuvent s'absenter et perdre une partie de leur revenu lorsqu'ils sont malades.

### **3.1.2. Les facteurs organisationnels.**

Sous l'angle organisationnel, le taux d'absentéisme constitue un indice de dysfonctionnement organisationnel. En référence au modèle de Bouville <sup>46</sup> nous expliquerons 4 déterminants organisationnels susceptibles d'engendrer l'absentéisme au travail (les conditions de travail, l'organisation du travail, les relations sociales et les ressources de l'emploi), en intégrant un autre élément, l'influence des pratiques managériales en matière des RH sur les absences des salariés.

**Figure n°I-01 : Les variables organisationnelles étudiées.**



<sup>45</sup>Munce, (S.E.P) et alii : The Rôle of depression and chronic pain conditions in absenteeism: Results from a national epidemiologic survey. The American College of Occupational and Environmental Medicine, 49(11), 2007, pp.1206-1211.

<sup>46</sup>BOUVILLE, G. Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) &Entreprise*, Vol. 11, 2014, pp. 3-22.

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

### **3.1.2.1. L'organisation de travail :**

« On entend par organisation du travail, la manière dont le travail est divisé et coordonné dans l'entreprise »<sup>47</sup>. Celle-ci inclut quatre composantes : le contenu du travail, la coordination du travail, l'intensité du travail et l'organisation du temps de travail<sup>48</sup>.

Concernant le *contenu de travail*, l'absentéisme croît aussi, on s'en doute, avec la pénibilité du travail. Ainsi, les tâches répétitives, le travail dans l'urgence, la pression hiérarchique, l'exposition à des situations ou à des clients difficiles... contribuent au niveau d'absence.<sup>49</sup>

Ainsi qu'une *coordination du travail* ou le salarié accomplit de manière répétitive les mêmes tâches, où la polyvalence n'existe pas et où le salarié ne voit pas le résultat de ce qu'il fait, explique souvent un absentéisme élevé.

« *L'intensité du travail* se définit comme l'ensemble des contraintes de rythme (cadence d'une machine, objectifs de production, rythme déterminé par une réponse à une demande extérieure...) qui s'exerce sur un salarié ».<sup>50</sup>

Enfin *l'aménagement du temps* de travail influence le niveau d'absentéisme. L'existence des horaires décalés, imposés, roulants..., conduit à des taux d'absentéisme supérieurs aux horaires plus classiques.<sup>51</sup> Par exemple réduire le nombre de jours de travail en augmentant les plages horaires de 8 à 12 heures par jour, entraîne une hausse des arrêts de travail.

### **3.1.2.2. Les conditions de travail :**

Les conditions de travail se définissent comme l'ensemble des pénibilités (physiques et mentales), les nuisances et les risques professionnels de l'environnement physique de travail auxquels sont exposés les salariés dans le cadre de leur travail.<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup>Barreau, (J) : *Gérer le travail*, Rennes, PUR, 2005, p119.

<sup>48</sup>BOUVILLE, (G) : L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, 2009.

<sup>49</sup> DENIS MONNEUSE, l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action, op, cit, p102.

<sup>50</sup> GREGOR BOUVILLE, La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?, Institut de Gestion de Rennes, Université de Rennes 1, 2010, p13.

<sup>51</sup>DENIS MONNEUSE , l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action ,op,cit,p106.

<sup>52</sup> Gollac (M), Volkoff (S) : Les conditions de travail, la découverte, 2007, p8.

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

On ne peut pas parler des conditions de travail sans connaître l'ergonomie « L'ergonomie est étude scientifique de la relation entre l'Homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail ». Donc l'ergonomie couvre deux dimensions :

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

Tout cela contribue à un taux d'absence accru. Ces conditions dégradent la santé du personnel et ne facilitent pas la présence au travail, de sorte que les employés qui souffrent de ces expositions sont absents pour des raisons de santé.

### **3.1.2.3. Les relations sociales :**

Les relations sociales caractérisent l'amplitude du contrôle hiérarchique et du soutien social au sein d'une organisation (soutien du supérieur et soutien des collègues).<sup>53</sup>

Le contrôle hiérarchique : Toute la chaîne hiérarchique est concernée par le contrôle hiérarchique, qui va prévenir à corriger les risques juridiques, financières, humaines et de non-qualité, et pour contrôler les arrêts de travail.

Le soutien social : les employés ont besoin de soutien et de se sentir appuyés. Un fort soutien entre les collègues diminue les arrêts, surtout ceux de courte durée.<sup>54</sup> Ceci explique par Le sentiment d'appartenance à un collectif qui joue en faveur du présentéisme. On peut aussi penser que les absences sont plus faibles par réflexe de culpabilité et de solidarité: le danger de surcharge de travail pour les présents, donc l'impression de laisser partir ses collègues fait hésiter avant de s'arrêter. Ainsi, le soutien du supérieur qui se traduit par la disponibilité pour prodiguer aide et conseils pour la résolution de problèmes et valoriser le travail effectué.

---

<sup>53</sup>BOUVILLE (G) CAMPOY (E) « une Approche organisationnelle du harcèlement moral », en Collaboration avec Eric Campoy, @GRH, vol. 3, n° 4, 2012, p. 53.

<sup>54</sup> VÄÄNÄNEN (A) ET ALII, « Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector », Social Science and Medicine , vol. 57, n° 5, septembre 2003, p. 807.

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

### **3.1.2.4. Ressources de l'emploi :**

Les ressources de l'emploi représentent l'ensemble des moyens humains, informationnels et cognitifs fournis par l'organisation, susceptibles de réduire les contraintes de l'organisation ou de contribuer à l'épanouissement personnel ou de concourir à l'atteinte des objectifs fixés au salarié.<sup>55</sup>

- Les moyens humains : c'est l'environnement de travail dans lequel le salarié est entouré d'un nombre suffisant de collègues ou de collaborateurs.

- Les moyens informationnels : environnement de travail dans lequel le salarié dispose d'informations claires et suffisantes.

- Les moyens cognitifs : environnement de travail dans lequel le salarié dispose d'une formation suffisante et adaptée.

Et les moyens physiques, ces moyens permettent au salarié d'atteindre les objectifs assignés et de stimuler l'épanouissement personnel, et d'être présent dans leur travail.

.Selon Yannick<sup>56</sup>, LE MANQUE DE RECONNAISSANCE PERÇUE EST UNE DES PRINCIPALES CAUSES RÉELLES D'ABSENTÉISME ET DE DYSFONCTIONNEMENT SOCIAL AU SEIN DES ÉQUIPES ET ORGANISATIONS.

### **3.1.2.5. Processus de GRH :**

D'après Yannick Jarlaud « L'absentéisme n'est pas une fatalité uniquement liée à un état de santé, mais une affaire de management ».<sup>57</sup> Autrement dit le management parfois joue plus que les conditions de travail, dans ce cas **l'absentéisme est un des indicateurs clé de la gestion d'entreprise**. Il est le miroir potentiel de ce que vit le facteur humain en entreprise, mais il demande à être vu comme un symptôme d'interactions complexes. Pour l'illustrer, voici quelques processus RH et leurs effets potentiels :

---

<sup>55</sup>BOUVILLE, G, Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations op.cit, p6.

<sup>56</sup><http://presse.ayming.com/mobilerelease.aspx?ID=7114> (publié le 02/09/2014 consulté le 29/03/2018 à 15h.57)

<sup>57</sup><http://www.daf-mag.fr/Article-A-La-Une/Demotivation-des-salaries-absenteisme-a-la-cle-1290.htm> (consulté le 05/004/2018 à 22:38).

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

3.1.2.5.1. Le recrutement : Dans la prévention de l'absentéisme, une des manettes à actionner en priorité est le recrutement,<sup>58</sup> Une erreur de recrutement produit de l'absentéisme, soit directement (à travers la personne recrutée), soit indirectement (à travers ses collègues qui en subissent les effets).<sup>59</sup>

3.1.2.5.2. La gestion de carrière : a donc un rôle clé, L'absence de perspectives professionnelles est habituellement citée par les plus souvent absents : « de toute façon, que je sois là ou pas, que je travail bien ou pas, ça ne change rien », ainsi lorsque la promotion interne est limitée ou qu'un métier est en voie de disparition il est difficile se motiver.<sup>60</sup>

3.1.2.5.3. La gestion des compétences : L'inadéquation des profils ou de compétences aux postes de travail entraîne des frustrations, aussi bien dans un sens que dans un autre. Les salariés qui s'estiment surqualifiés par rapport à leurs poste se sentent dévalorisés et leur assiduité au travail s'en ressent. A l'inverse, la sous-qualification pour un poste est aussi facteur d'absence : l'absence peut alors constituer une fuite face à l'inadéquation entre son emploi et ses compétences.<sup>61</sup>

3.1.2.5.4. La politique de rémunération : Est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs.<sup>62</sup>

3.1.2.3.5. La communication interne : Elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.<sup>63</sup> Elle réduit donc l'envie de s'absenter. *A contrario*, si elle est défaillante, elle laisse le champ libre aux rumeurs et aux informations biaisées. Les salariés ont alors, l'impression de ne pas compter et de ne pas être reconnus dans leur travail.<sup>64</sup>

### **3.1.3. Les facteurs attitudinaux.**

*« Les attitudes se définissent comme des prédispositions acquises par l'individu et qui l'amène à réagir de telle façon à l'égard d'un objet ou d'un groupe d'objets. »<sup>65</sup> « Les attitudes sont des jugements de valeur, favorables ou non sur des objets, personnes ou*

<sup>58</sup> MEULMAN FRANÇOIS, vaincre l'absentéisme, édition, Dunod, Paris, 2011, p 92.

<sup>59</sup> DENIS MONNEUSE , l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action ,op,cit,p114.

<sup>60</sup> Club des Bailleurs-AORIF ,Absentéisme ,2011,P37.

<sup>61</sup>DENIS MONNEUSE , l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action ,op,cit,p115.

<sup>62</sup> GAGNON SYLVIE, Guide de gestion des ressources humaines, éd. TECHNO Compétences, Québec, 2003, p.65.

<sup>63</sup> GAGNON SYLVIE, Guide de gestion des ressources humaines, op.cit, pp.120-121.

<sup>64</sup> DENIS MONNEUSE , l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action ,op,cit,p115.

<sup>65</sup> HELFER (J) ET ORSONI (J) : Marketing. Edition Vuibert, 9e édition, Gesstion.2005, p.426.

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

*événements. Ils peuvent être considérés comme un ensemble d'états mentaux composés de jugements de valeur sur des objets, personnes ou événements et prédisposant l'individu à agir d'une certaine manière.* »<sup>66</sup> .Elle a trois composantes : la composante cognitive, la composante affective et une composante comportementale.

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

Bouville explique que les variations du taux d'absentéisme traduisent la relation entre les attitudes au travail des salariés (leur plus ou moins grande satisfaction ou implication au travail) et le comportement d'absence.<sup>67</sup> Donc l'absence au travail est un comportement volontaire, influencé par des facteurs attitudinaux. Dans cette recherche On s'intéressera aux trois facteurs : la motivation, la satisfaction et l'implication.

### **3.1.3.1. La relation entre les facteurs attitudinaux et l'absentéisme.**

**3.1.3.1.1.Motivation :** Herzberg recense 5 facteurs de motivation : (l'accomplissement de soi, la reconnaissance, la qualité intrinsèque de son travail, les responsabilités qui lui sont attribuées et les promotions/l'avancement dont il bénéficie). L'idée d'Herzberg est que ces facteurs sont motivants mais que leur absence n'induit pas nécessairement de démotivation ms engendre des conflits et des comportements négatifs comme l'absentéisme.

Donc l'absence de motivation est une source de l'absentéisme. La motivation, selon la littérature, serait le motif majeur de l'absentéisme.<sup>68</sup>

**3.1.3.1.2.Satisfaction :** La satisfaction au travail peut être définie, comme un « *état émotionnel agréable ou positif résultant de l'appréciation de son travail ou des ses*

---

<sup>66</sup> ROBBINS (S.B) ET ALII : Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A Meta Analysis. Psychological Bulletin, 130(2), 2004, p, 261.

<sup>67</sup> BOUVILLE (G) « La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles? », Congrès AGRH, Rennes/ Saint-Malo, 2010, p. 27.

<sup>68</sup> MEULMAN (F) « vaincre l'absentéisme», op.cit, p26.

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

*expériences de travail* ». Cette tendance à vouloir expliquer l'absentéisme par un manque de satisfaction au travail.

La plupart des modèles théoriques visant à expliquer l'absentéisme font de l'insatisfaction au travail une des causes principales de l'absentéisme. Au cours des dernières années, les chercheurs ont trouvé une relation entre le niveau de satisfaction et l'absentéisme. Une étude indique ainsi que l'absentéisme des salariés est lié au niveau de leur satisfaction, notamment celle de Withman *et al.* (2010), ils trouvent une corrélation vraie de -0,44 entre la satisfaction et l'absentéisme de l'unité.<sup>69</sup> A l'inverse, la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones, ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction.<sup>70</sup>

**3.1.3.1.3.Implication :** L'implication est un facteur de performance car elle correspond à une situation d'adaptation parfaite entre la personne et l'entreprise. Thévenet et Vachette affirment que "l'absentéisme serait une conséquence première de la non-implication"<sup>71</sup>. Si l'on se fie à Morrow<sup>72</sup>, on trouve quatre grandes catégories d'implication au travail :

• ***L'engagement au travail*** : traduit le degré d'identification et d'engagement d'un individu envers son travail. Selon Brown<sup>73</sup>, il existe une corrélation négative entre l'absence des salariés et, d'une part leur degré d'engagement au travail.

• ***L'implication dans la carrière*** : l'importance du travail et de la carrière par rapport à l'individu. Le lien entre implication dans la carrière et absentéisme, n'a pas fait l'objet d'études approfondies.

• ***L'éthique du travail*** : se définit comme l'ensemble des valeurs personnelles et organisationnelles qui déterminent le degré avec lequel l'individu valorise le travail

---

<sup>69</sup> WHITMAN ET ALII « Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations ». *Personnel Psychology*, vol. 63, 2010, p. 41.

<sup>70</sup> YATES (D.A), JONES (G): Casual dress days: Are there bottom-line impacts? *Organization Development Journal*, 1998, pp.107-111.

<sup>71</sup> GREGOR BOUVILLE, Les jeunes et l'absentéisme au travail ou la rupture intergénérationnelle dans l'implication au travail, Université de Rennes 1, 2007, p 3.

<sup>72</sup> MORROW (P.C): The theory and measurement of work commitment, Greenwich J.A.I Press, 1993, p39.

<sup>73</sup> BROWN (S.P) « A Meta-analysis and review of organizational research on job involvement », *Psychological Bulletin*, 120, 1996; p.235.

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

comme une fin en soi. D'après certains chercheurs, Il existe une corrélation négative entre éthiques du travail et absentéisme.<sup>74</sup>

• ***L'implication organisationnelle*** : correspond à l'attachement de la personne à son organisation et à ses objectifs, et volonté de continuer à en faire partie. Il existe trois dimensions de l'implication organisationnelle :

L'engagement affectif (l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation, qui oriente le comportement de l'individu).

L'engagement calculé (une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation comme le coût de son absence).

L'engagement normatif (le sentiment d'obligation de demeurer avec l'organisation).

Les trois dimensions de l'engagement sont importantes, mais les mécanismes de retrait tel que l'absentéisme est davantage liés à l'engagement affectif. À cet effet, le méta analyse de Meyer montre que cette dimension de l'engagement est la plus utilisée et la plus fortement liée à l'absentéisme.<sup>75</sup> Un individu qui accepte les buts et les valeurs de l'organisation, et qui a un fort désir de rester membre de l'organisation, il tend moins à l'absence.

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

### **3.2. Les instruments de mesure de l'absentéisme :**

Rhodes et Steers dit que, la mesure de l'absentéisme comprend deux composantes essentielles: « La catégorie d'absence et la composante métrique. La catégorie d'absence fait référence à l'objet de la mesure, alors que la composante métrique indique la façon dont l'absence est mesurée. »<sup>76</sup>

Plusieurs indicateurs sont essentiels pour effectuer des tableaux de bord complets de l'absentéisme, tableaux qui constituent le premier outil dans la démarche d'analyse de l'absentéisme. En effet, parler d'absentéisme sans l'estimer serait pure abstraction...

---

<sup>74</sup> KOSLOWSKY (M), CASPY (T), LAZAR (M): « An Empirical Comparison of Commitment Scales », Journal of Applied Social Psychology, 20, 1990, p.1063.

<sup>75</sup> MEYER (J.P) ET ALII « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », Journal of Vocational Behavior, 61, 2002, p. 20.

<sup>76</sup> STEERS, (R.M). RHODES, (S.R) : Managing employee absenteeism (2e éd.). USA: Addison-Wesley, 1990.

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

Il y a beaucoup d'indicateurs de mesure de l'absentéisme. Dans notre recherche, nous nous limiterons toutefois à présenter en détail les indicateurs les plus fréquemment utilisés.

### **3.2.1. Taux d'absentéisme :**

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

L'indicateur d'absentéisme le plus soutenu est le suivant :

**Taux d'absentéisme = (heures d'absences pendant une période P/heures théoriques de travail pendant la même période P)\*100.<sup>77</sup>**

Le taux d'absentéisme exprime un indicateur que l'on calcule en établissant le rapport entre les heures d'absences et les heures conventionnelles théoriques du travail.<sup>78</sup>

Cet instrument de mesure est le plus utilisé, puisqu'il est le plus significatif. Il est nécessaire à toute analyse de l'absentéisme et permet la comparaison des collectivités entre elles et avec les statistiques nationales.

Ce taux peut être calculé pour l'organisation dans sa globalité, mais aussi pour une direction, une catégorie ou un statut d'agent donné. C'est un outil majeur qui permet à l'entreprise de se situer, mais aussi de situer où se trouvent ses problèmes d'absentéisme en interne.

### **3.2.2. Durée et fréquence.**

L'absentéisme se définit généralement par l'absence d'un employé au travail en fonction d'un horaire entendu et reconnu par l'employé et son employeur. L'absence s'exprime sous deux types de mesures : la durée et la fréquence.

---

<sup>77</sup> BRNARD (M), DANIEL CROZET « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance » 6eme Edition DUNOD Paris, 2005 p.193.

<sup>78</sup> PAILLE PASCAL, La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004, P ,103.

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

Selon Steel (2003:244), ces deux types de mesure « have become so ingrained in the lore of absence research that meta analysts chose to frame their discussions around the two types of metrics (Farrell and Stamm, 1988; Hackett and Guion, 1985, Scott and Taylor 1985)»; (Sont devenus tellement enracinée dans la tradition de la recherche absence que les analystes méta choisi pour encadrer leurs discussions autour des deux types de mesures).<sup>79</sup>

### **3.2.3. La durée :**

La notion de la durée de l'absence donne une sensibilité chronologique au concept de l'absentéisme. Cette mesure de temps, Selon Steel<sup>80</sup> « peut s'exprimer par la somme d'unité de temps », par exemple, les jours, qu'un employé est absent du travail. Cette mesure de temps permet de pouvoir graduer la gravité des absences, par exemple, l'employé qui ne s'absente qu'une seule fois durant 20 jours consécutifs dans une période donnée par opposition à l'employé qui s'absente cinq fois et non consécutivement, une journée à la fois pour la même période. Selon Steel (2003: 244), «*[this exemple] would assigna higher absence value to [the first individual]* ».

Les absences peuvent être qualifiées de courte durée ou de longue durée. Cette qualification dépend des organisations touchées par le phénomène. Une entreprise peut qualifier une absence de longue durée si l'employé s'absente pour plus de sept jours consécutifs tandis qu'une autre peut la qualifier de longue durée si l'individu s'absente pour plus de quatre jours consécutifs. Il n'existe pas de règle précise à cet égard.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> MANON ALBERT, Absentéisme Au Travail: L'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues, Mémoire De Maîtrise, Université Du Québec À Chicoutimi, Juillet 2005, P11.

<sup>80</sup> STEEL, (R.P) ET RENTSCH, (J.R) « What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research. », Human Resource Management Review, vol.13, 2003, p185.

<sup>81</sup> [http://docplayer.fr/4483123-Universite-du-quebec-a-chicoutiml-absenteisme-au-travail-l-absence-comme-moyen-de-retablir-l-equite-au-travail-lors-d-iniquites-percues.html#download\\_tab\\_content](http://docplayer.fr/4483123-Universite-du-quebec-a-chicoutiml-absenteisme-au-travail-l-absence-comme-moyen-de-retablir-l-equite-au-travail-lors-d-iniquites-percues.html#download_tab_content) (consulté le 23/04/2018).

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

### 3.2.4. La fréquence :

« La fréquence des absences se définit comme le nombre d'absences qui surviennent à l'intérieur d'une période particulière, sans que ne soit considérée leur durée. »<sup>82</sup>

Selon Bakker et coll. (2003: 2), la fréquence d'absence se définit par « the number of spells or times an individual has been absent during a particular period, regardless of the length of each of those spells ». Dans le cas de l'exemple mentionné précédemment, l'individu s'étant absenté à plusieurs reprises lors d'une période donnée obtiendrait une mesure de fréquence plus élevée (soit cinq épisodes d'absence) comparativement au premier individu (soit un seul épisode d'absence).<sup>83</sup>

**Tableau N° 01 : Principales mesures d'absences**

Au niveau de l'individu		Au niveau de groupe	
<b>Composante</b>			
« fréquence »	- Nombre d'arrêt de travail (pendant la période p*)	}	- Nombre moyen d'arrêts / travailleurs (pendant la période p*)
			- Nombre moyen d'arrêts / travailleurs arrêtés (pendant la période p*)
			- Pourcentage des travailleurs ayant au moins une fois arrêtés (pendant p*)

<sup>82</sup> Heidi Tremblay, L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme au travail: l'effet modérateur du contexte des ressources humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences, 2007, p13.

<sup>83</sup> MANON ALBERT, Absentéisme Au Travail: L'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues, op.cit, P.99.

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

<p><b>Composante</b></p> <p>« durée »</p> <p>- Nombre de jours d'absence (pendant une période p*)</p> <p>- Durée moyenne de l'arrêt</p> <p>- Taux d'absentéisme individuel = total des durées d'absence d'un travailleur / total des durées normalement travaillées</p>	<p>- Nombre moyen d'absences / travailleurs (pendant la période p*)</p> <p>- Nombre moyen d'absences / travailleurs arrêtés (pendant la période p*)</p> <p>- Durée moyenne de l'arrêt</p> <p>- Taux d'absentéisme du groupe = total des durées d'absence de tout les travailleurs / total des durées normalement travaillées</p>
---	--

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

La mesure de fréquence possède la cote de popularité auprès de nombreux chercheurs car d'une part, cette mesure a démontré plus de stabilité dans les résultats de recherche comparativement à la mesure de durée de l'absence (Steel 2003) et, d'une autre part, « it is believed to indicate volition, because episodes more than duration are related to productivity, and because frequency is taken as a measure of morale and effectiveness» (Farrefl et Stamm, 1988 : 212)<sup>84</sup>.

### **3.3. L'impact de l'absentéisme.**

Le sujet de l'absentéisme trouve son intérêt principal dans les impacts qu'il génère, sur l'organisation, sur le coté culturel ou sur la société toute entière.

**3.3.1. L'impact de l'absentéisme sur l'entreprise :** L'absence au travail inflige des coûts à l'organisation, qui peuvent se traduire principalement par des pertes de productivités et de revenus, une augmentation des frais administratifs de la gestion du personnel et un accroissement des coûts de main-d'œuvre, de cela, on trouve que le phénomène de l'absentéisme génère un coût de dysfonctionnement et un coût de remplacement.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> BENRAISS, L, «l'absentéisme: phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines », op.cit, P.34.

<sup>85</sup> [http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow). (Le 23/04/2018 à 23H08).

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

Le coût total de l'absentéisme pour les entreprises dépend au préalable des types des absences et de leurs fonctionnements sans oublier leurs secteurs d'activité « 1% d'absentéisme représente selon les organisations de 0.10% à 1.68% de leur masse salariale »<sup>86</sup>

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

Coût de l'absentéisme/masse salariale

---

Taux d'absentéisme

Les répercussions peuvent être des coûts directs : <sup>87</sup>

Evaluer le coût des absences est un exercice périlleux car il varie suivant les secteurs d'activité et la politique de chaque entreprise .les *coûts directs* sont les suivants :

- le remplacement des absents : heures supplémentaires, recours à des CDD...
- l'augmentation à terme du budget de prévoyance et de santé.
- la gestion de l'absentéisme par un sureffectif structurel.

Comme elles peuvent être des *coûts indirects* :

- la désorganisation interne, surtout liée à l'absentéisme perlé, c'est-à-dire la répartition d'absences d'absence de courte durée.
- la baisse de la production ainsi que celle de la qualité des services et des produits : la qualité du produit provient souvent de la qualité de vie et de la motivation de ceux qui le façonnent.
- les retards de livraison (pénalités, insatisfaction des clients, image de l'entreprise...).
- les coûts de gestion administrative des absents et des remplacements, le suivi des absences et des moyens de remplacements (formation, recrutement,...).

L'absentéisme génère donc un coût de dysfonctionnement et un coût de remplacement qui constituent des coûts financiers.

Si le coût direct de l'absentéisme est aisément mesurable, son coût indirect est par nature plus complexe à estimer. Toutefois, des études tentent de le calculer : Denis Monneuse<sup>88</sup>, explique que les couts indirects sont plus élevés que les coûts directs, il

---

<sup>86</sup>DENIS MONNEUSE , *l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action* ,op,cit,p37.

<sup>87</sup> Ibid, P36.

<sup>88</sup>Ibid .p :37.

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

estime qu'ils sont 2 à 4 fois plus élevés que les coûts directs en fonction du statut du salarié. Aussi en fonction de la politique de remplacement : le coût est moins élevé quand les absents sont peu remplacés. Il dépend aussi de l'interdépendance des tâches, une absence dans une chaîne de production n'a pas les mêmes répercussions qu'au sein d'un service administratif.

**3.3.2. Le coté sociale<sup>89</sup>** : Le phénomène de l'absentéisme na pas seulement de conséquence sur l'employeur mais aussi sur le coté social, à travers la charge pour l'état en tant qu'employeur et le coût du système de protection sociale

L'absentéisme est aussi un phénomène contagieux, car il se propage aux salariés présents, eux qui subissent, dans certains cas, des modifications du rythme du travail, des sentiments d'injustices etc. ce qui risque de d'engendrer l'augmentation des taux d'absentéisme. Cependant, même l'image de l'entreprise et du service rendu risque de dégrader.

**3.3.3. Le côté culturel<sup>90</sup>** : L'absentéisme est un indicateur du climat social. Il témoigne de la bonne qualité de gestion sociale ou encore des performances de l'entreprise.

Il relève également de l'aspect culturel dans la mesure où « *il se constituerait dans les unités un ensemble de valeurs, de références et de significations concernant le comportement d'absence. Chaque unité de travail donnerait un sens particulier au comportement et lui associerait une valeur.* ».

L'absentéisme est un phénomène à dimension culturelle dans la mesure où il dépend de la valeur ou de l'intérêt que porte l'individu aux autres.

---

<sup>89</sup> Ibid,p :37.

<sup>90</sup> <http://www.memoire online.com>. Répercussions de l'absentéisme sur l'entreprise, cas ENAFOR. (Consulté le 24/04/2018 à 22h26)

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

### **Conclusion**

À la lumière de ce chapitre consacré au problème de l'absentéisme, il devient évident que l'absentéisme est un phénomène très complexe ne pouvant s'expliquer par une relation cause à *effet* uni factorielle.

D'abord, la revue de littérature permet de constater qu'il n'existe aucune définition universelle ou standard de l'absentéisme au travail.

L'absentéisme s'explique par des facteurs individuels, organisationnels et attitudinaux, les facteurs individuels qui y prédisposent l'individu, ses réactions, parmi c'est facteurs, l'âge, l'ancienneté, le sexe ; la situation familiale, niveau de formation, ...

Puis les facteurs organisationnels comme Les conditions de travail, Les relations sociales et processus de GRH....et les facteurs attitudinaux comme la motivation, la satisfaction et l'implication.

Tout ces facteurs qui poussent le salarié à s'absenter, ont des impacts conséquent sur l'organisation tant sur le coté financier que sur le coté organisationnel, sociale et culturel. les quels génèrent des coûts importants. Et pour cela, mettre fin à ce phénomène doit être une préoccupation primordiale pour tout types d'entreprise.

La maîtrise de l'absentéisme est une action difficile mais nécessaire puisqu'elle vise à la fois l'amélioration de l'état de santé des agents et la bonne gestion de l'entreprise. Elle demande, certes, beaucoup de temps et d'énergie pour des résultats qui ne sont pas immédiatement perceptibles. Les actions correctives et préventives doivent être appliquées sur le long terme pour porter leurs fruits.

Somme toute, l'absence au travail semble être une réponse comportementale qui, selon les conditions et les cas, traduit une inhibition anxieuse ou bien permet de rétablir un déséquilibre perçu par l'individu. 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 social...).