

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master (Académique) en Management des Ressources Humaines

**Stratégies d'Atténuation de l'Absentéisme et du
Présentéisme : Pour une Présence Efficace des Employés**

Cas : Direction de Distribution SONELGAZ BATNA

Réalisé par :

ABIDRI Imane

Encadré par :

Dr .MOHAMMED EL HADJ Leila

Année :2023

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master (Académique) en Management des Ressources Humaines

**Stratégies d'Atténuation de l'Absentéisme et du
Présentéisme : Pour une Présence Efficace des Employés**

Cas : Direction de Distribution SONELGAZ BATNA

Réalisé par :

ABIDRI Imane

Encadré par :

Dr .MOHAMMED EL HADJ Leila

Année :2023

Remerciement :

Je tiens à commencer par exprimer ma profonde gratitude envers Dieu, qui m'a guidé tout au long de ce voyage académique et m'a donné la persévérance nécessaire pour accomplir mon mémoire de fin d'études.

À mes chers parents, je veux exprimer ma reconnaissance infinie. Votre soutien indéfectible, vos encouragements constants et votre amour inconditionnel ont été ma source d'inspiration. Vos sacrifices et votre confiance en moi ont été la clé de ma réussite, et je vous en suis éternellement reconnaissante.

Je tiens également à remercier chaleureusement mon encadrant de mémoire, pour son mentorat précieux. Vos conseils éclairés, votre expertise et votre disponibilité ont été d'une aide inestimable tout au long de ce projet. Votre engagement envers mon succès académique a été exemplaire.

À mon tuteur de stage, je tiens à exprimer ma reconnaissance pour votre encadrement pendant mon stage. Vos conseils pratiques et vos connaissances m'ont beaucoup appris et ont enrichi mon expérience professionnelle.

Je n'oublie pas non plus mes professeurs, qui ont partagé leur savoir et leur passion pour l'apprentissage avec moi. Vos enseignements ont été précieux et ont façonné ma vision du monde.

Enfin, je souhaite remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à cette réussite. Cette réalisation marque la fin d'un chapitre de ma vie académique, mais elle est le début d'un nouveau voyage vers l'avenir. Vos encouragements et votre soutien m'ont donné la force d'atteindre cette étape importante, et je continuerai à m'efforcer d'être digne de votre confiance.

Résumé :

Ce mémoire de fin d'études se concentre sur l'exploration de stratégies visant à réduire l'absentéisme et le présentéisme pour garantir une présence efficace des employés, en mettant particulièrement l'accent sur l'organisation SONELGAZ Batna. Adoptant une approche interprétative, la recherche analyse les facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels qui contribuent à ces comportements spécifiquement au sein de cette entreprise. À travers une méthodologie qualitative impliquant des entretiens, des observations et une analyse documentaire, l'étude cherche à obtenir une compréhension approfondie de ces phénomènes chez SONELGAZ Batna. Les données sont interprétées herméneutiquement, mettant l'accent sur la signification des expériences des participants. En proposant des recommandations pratiques, ce mémoire aspire à améliorer la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, en s'adressant à la fois aux chercheurs et aux praticiens. La triangulation des données renforce la validité des résultats, offrant ainsi des perspectives informées sur la gestion des défis liés à l'absentéisme et au présentéisme au sein de cette organisation particulière.

Mots clés : Absentéisme ; Présentéisme; Stratégies de gestion; Ressources humaines ; Performance organisationnelle .

Abstract:

This final thesis focuses on exploring strategies to reduce absenteeism and presenteeism to ensure effective employee presence, with a particular emphasis on SONELGAZ Batna organization. Adopting an interpretative approach, the research analyzes organizational, psychosocial, and individual factors contributing to these behaviors specifically within this company. Through a qualitative methodology involving interviews, observations, and documentary analysis, the study seeks to gain an in-depth understanding of these phenomena at SONELGAZ Batna. Data is interpreted hermeneutically, emphasizing the meaning of participants' experiences. By proposing practical recommendations, this thesis aims to enhance human resource management and organizational performance, addressing both researchers and practitioners. Data triangulation strengthens the validity of results, providing

informed perspectives on managing challenges related to absenteeism and presenteeism within this specific organization.

Key words: Absenteeism; Presenteeism; Management Strategies; Human Resources; Organizational Performance.

الملخص :

تتناول هذه المذكرة دراسة استراتيجيات الحد من الغياب والتواجد الشكلي، بهدف تحسين وجود وفعالية الموظفين، مع التركيز بشكل خاص على منظمة سونلغاز باتنة. باعتماد نهج تفسيري، يحلل البحث العوامل التنظيمية والنفسية والفردية التي تسهم في هذه السلوكيات بشكل خاص داخل هذه المنظمة. من خلال منهجية نوعية تتضمن مقابلات ومقابلات وتحليل الوثائق، تسعى الدراسة إلى تحقيق فهم عميق لهذه الظواهر داخل سونلغاز باتنة. يتم تفسير البيانات بطريقة تفسيرية، مع التركيز على معنى تجارب المشاركين. من خلال تقديم توصيات عملية، يطمح هذا المقال إلى تحسين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، موجهاً رسالته إلى الباحثين والممارسين على حد سواء. يعزز التثليث للبيانات من صحة النتائج، مما يقدم آراء مستنيرة حول إدارة التحديات المتعلقة بالغياب والتصنيف غير الفعّال داخل هذه المنظمة الخاصة.

الكلمات المفتاحية: غياب ، التواجد الشكلي، استراتيجيات التسيير ، الموارد البشرية، الأداء التنظيمي.

SOMMAIRE :

Remerciement	1
Résumé	2
Abstract	2
المخلص	3
Liste des tableaux	6
Liste des figures	7
Introduction	9
Chapitre I : revue de littérature et cadre conceptuel	10
Section1 : revue de littérature	10
Section2 : cadre conceptuel	15
1. L'absentéisme et le présentéisme	15
1.1. l'absentéisme.....	15
1.2. le présentéisme.....	29
2. la présence efficace des employées	37
3. Des stratégies pour atténuer l'absentéisme et le présentéisme	40
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	42
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	43
1. Présentation général du groupe SONELGAZ	43
2. Présentation de la direction de distribution SONELGAZ BATNA	44
Section 2 : Présentation de l'approche méthodologique	45
1. Positionnement épistémologique	45
2. Le mode de raisonnement adopté	45
3. Stratégie de recherche et méthodes de collecte de données	45
Section3 : choix d'échantillon et de sujet	48
1. Choix d'échantillon	48
2. Choix du sujet	49
3. Les limites de la recherche	50

CHAPITRE III : DISCUSSION DES RESULTATS.....	52
Section 1:analyse des données qualitatives	53
1. Présentation des interviewés et les points abordé au entretiens	53
1.1. Présentation des interviewés	53
1.2. Les points abordés dans les entretiens	54
2. L’analyse des résultats des entretiens	55
Section 2 : Conclusions tirées des entretiens et recommandations.....	57
1. Conclusions des entretiens	57
2. Les recommandations	60
Conclusion	62
Bibliographie	68
Annexes	69

LISTE DES TABLEAUX:

numéro	Désignation	Page
Tableau n° 01	la répartition des enquêtés selon le genre	38

LISTE DES FIGURE :

numéro	Désignation	page
Figure 1	un modèle explicatif de l'absentéisme	23
Figure2	Evolution de la conception du présentéisme.	30
Figure3	Cube du présentéisme	33
Figure4	SONELGAZ GROUPE	44
Figure5	L'organigramme de la direction	44

INTRODUCTION

L'épanouissement et la performance d'une organisation reposent fondamentalement sur la présence et l'engagement actif de ses employés. Cependant, les défis liés à l'absentéisme et au présentéisme, deux phénomènes qui affectent la disponibilité et la productivité des employés, constituent un enjeu majeur pour les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines. L'absentéisme, caractérisé par des absences non planifiées des employés, et le présentéisme, où les employés sont présents physiquement mais peu productifs, peuvent engendrer des coûts financiers substantiels et avoir des répercussions néfastes sur le bien-être des individus et la performance organisationnelle.

La question centrale qui se pose dans ce contexte est donc la suivante : **Comment atténuer l'absentéisme et le présentéisme pour assurer une présence efficace des employés au sein de l'organisation ?** Cette interrogation, bien qu'apparemment simple, englobe une complexité de facteurs interdépendants qui s'entremêlent dans le tissu même de la gestion des ressources humaines. La recherche d'une réponse adéquate à cette question ne se limite pas seulement à la mise en place de mesures ponctuelles, mais requiert une compréhension approfondie des causes sous-jacentes, des dynamiques organisationnelles et des impacts psychologiques.

Cette problématique nous incite à soulever plusieurs interrogations :

- De quelle manière peut-on définir ces deux phénomènes ?
- Comment peut-on mesurer l'absentéisme et le présentéisme en milieu professionnel ?
- Quelles sont les raisons sous-jacentes de l'absentéisme ?
- Pourquoi certains individus choisissent-ils de persévérer au travail malgré leur état de santé altéré ?

Le présent mémoire vise à étudier les stratégies permettant d'atténuer l'absentéisme et le présentéisme afin d'assurer une présence efficace des employés. Nous explorerons les causes profondes de ces comportements, en examinant les facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels qui y contribuent.

L'objectif principal de ce mémoire est de proposer des recommandations pratiques et des solutions concrètes pour les organisations afin de gérer ces problématiques de manière proactive. Nous nous appuierons sur une étude de cas, des recherches académiques.

Dans un premier temps, nous aborderons les théories et les concepts clés liés à l'absentéisme et au présentéisme, en soulignant leur impact sur la performance organisationnelle. Nous explorerons ensuite les différents facteurs qui influencent ces comportements.

Ensuite, nous présenterons les différentes stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour atténuer l'absentéisme et le présentéisme. Nous examinerons les programmes de prévention, les politiques de gestion des absences, les initiatives de promotion de la santé et du bien-être, ainsi que les pratiques de gestion du temps et de la charge de travail.

Ce mémoire s'adresse non seulement aux chercheurs et aux universitaires, mais aussi aux praticiens et aux décideurs qui aspirent à créer des environnements de travail plus épanouissants et plus performants. En fin de compte, notre objectif est de contribuer à la conversation en cours sur la gestion des ressources humaines en apportant des réflexions éclairées et des solutions pragmatiques pour relever le défi de l'absentéisme et du présentéisme dans le monde professionnel d'aujourd'hui.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous estimons qu'il est approprié de commencer par examiner la revue de littérature, en mettant en évidence les études qui portent sur des sujets similaires au nôtre. Ensuite, nous consacrerons une deuxième section au cadre conceptuel de l'étude, où nous développerons les notions essentielles relatives à notre sujet.

Section1 : revue de littérature

Afin de bien comprendre les détails du sujet, nous avons suivi une approche logique dans nos lectures, en commençant par avoir une vision générale du sujet. Dans la suite de notre présentation, nous allons examiner certaines des études qui se rapportent à notre sujet.

L'étude de GREGOR BOUVILLE (Novembre 2010) ; « la progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ? » cet article présente les actes d'un colloque à venir qui se penche sur l'absentéisme en France. À partir des données de la CNAM, il est observé une augmentation de l'absentéisme mesuré par le nombre d'indemnités journalières maladie depuis la fin des années 1990. La question de recherche est de savoir si cette augmentation est due à des comportements de retrait des salariés français ou à l'émergence de nouvelles contraintes organisationnelles. Pour répondre à cette question, une analyse quantitative est réalisée à partir des données de l'enquête nationale Sumer 2002-2003, qui porte sur 25 000 salariés. Il a mentionné d'abord une classification des différents types d'absentéisme, incluant l'absentéisme attitudinal, l'absentéisme médical, l'absentéisme ponctuel et l'absentéisme cumulatif. Ensuite, il est démontré que l'absentéisme attitudinal, qui est souvent interprété comme un comportement de retrait selon la littérature, est le moins représenté parmi les quatre types d'absentéisme. Enfin, l'influence des nouvelles pratiques organisationnelles liées à la lean production, telles que la responsabilisation ou empowerment, la densité et l'intensité du travail, ainsi que les normes ISO 9000, sur les quatre types d'absentéisme qui ont analysées. Les résultats de cette recherche fournissent plusieurs enseignements pratiques. Ils soulignent l'importance pour les directions des ressources humaines de classifier précisément l'absentéisme en quatre formes. De plus, ils mettent en évidence l'intérêt, en termes de performance sociale, de réduire l'intensification et la densification du travail, notamment en déléguant ou en réduisant les tâches de reporting des salariés. Enfin, les résultats suggèrent que le renforcement des contrôles des absences maladie, souvent considéré comme une mesure pour lutter contre les comportements de retrait tels que l'absentéisme, aura peu d'effet

sur l'absentéisme des salariés. Les politiques de gestion préventive organisationnelle de l'absentéisme, axées sur l'organisation et les conditions de travail, sont plus susceptibles de réduire l'absentéisme selon Bouville (2009).

L'étude de MARION Frémy (2015) ; « l'absentéisme au travail : de nombreux facteurs déclencheurs . Le cas des opérateurs et techniciens circulation de l'Établissement infra circulation Paris Champagne Ardenne – SNCF » ; le but de cette étude est de montrer principalement les facteurs déclencheurs de l'absentéisme, L'Étude a été réalisée au sein de l'Établissement infra circulation Paris Champagne Ardenne de la SNCF. Composé de 870 agents, pour l'enquête il a utilisé les documents internes ; l'observation du terrain ; et des entretiens semi-directifs avec des acteurs occupant diverses fonctions. Au final, les résultats de l'étude qui ont été relevé confirment les hypothèses, les facteurs déclencheurs de l'absentéisme sont : la santé liée aux conditions de travail, les mutations organisationnelles fréquentes, la dégradation de l'esprit d'équipe de manière générale, ainsi qu'une perception différente du travail aujourd'hui, notamment chez les agents les plus jeunes, semblent être des facteurs déclencheurs plausibles et avérés pour certains d'entre eux.

Une autre étude a été menée par GREGOR Bouville (octobre 2011) ; « l'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel », Dans ce chapitre d'ouvrage, l'auteur met en évidence l'importance de questionner à la fois la définition et l'interprétation de l'absentéisme. En effet, l'angle d'approche choisi pour aborder l'absentéisme et les représentations sous-jacentes auront un impact significatif sur le diagnostic et les solutions envisagées pour y remédier. A la fin , il a proposé deux solutions pour atténuer l'absentéisme : La politique réactive se concentre sur l'action visant à modifier les comportements et inclut des pratiques telles que les sanctions et les contrôles des absences, ainsi que l'octroi de primes d'assiduité. En revanche, la politique préventive vise à agir sur les facteurs individuels et organisationnels qui contribuent à l'absentéisme.

L'étude de Eric Gosselin, Martin Lawzier (2011) ; « le présentéisme, lorsque la présence n'est pas garante de la performance. », Cet article vise à mieux définir le présentéisme en faisant le point sur les connaissances actuelles sur le phénomène et en suggérant des pistes de réflexion pour une meilleure gestion du présentéisme au travail. Ils ont commencé par des définitions et l'historicité du concept, après ils ont abordé une question très importante « pourquoi travailler lorsqu'on est malade ? », au final, ils ont proposé des solutions , et Ils ont souligné l'existence de nombreuses lacunes et ambiguïtés à ce sujet.

«le présentéisme au travail, mieux évaluer pour mieux prévenir », l'étude de Sylvie hamon-cholet et joseph lanfranchi (juin 2019), vise a comrendre le phénomène du présentéisme et le mesuré , a bien comprendre les caractéristiques des présentistes et trouver des solutions pour le limiter , on utilisant les données de l'enquête condition de travail 2013 . les résultats montre que le présentéisme a un impact significatif sur la qualité de vie au travail . enfin , cette étude souligne que les conditions et l'expérience de travail ont une influence importante sur le présentéisme, ce qui peut avoir des effets néfastes sur la santé des travailleurs. Cependant, elle ne permet pas de déterminer la relation de causalité entre la santé et la présence au travail, mais elle ouvre une piste importante pour de futures recherches dans ce domaine.

Section 2 : cadre conceptuel

1. L'absentéisme et le présentéisme :

L'expression familière "trop, c'est comme pas assez" résume bien les problèmes liés à une présence excessive au travail. Tous les employeurs sont conscients des effets négatifs d'une absence trop fréquente de leurs employés. Cependant, être présent de manière excessive peut également poser problème, même si cela est moins souvent reconnu. Ces deux comportements, connus sous le nom de présentéisme et d'absentéisme, représentent des extrêmes opposés. Cependant, tous deux peuvent avoir des conséquences graves pour une entreprise et doivent être pris au sérieux.

1.1. L'absentéisme :

1.1.1. Définition de l'absentéisme :

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 certaine fréquence. robert le duff (1999 ;p 2)

Dans le langage courant et dans un sens plus large, l'absentéisme est le plus souvent utilisé comme synonyme d'absence au travail. Il fait référence à la tendance des employés à s'absenter régulièrement ou fréquemment de leur lieu de travail sans justification valable, ce qui peut avoir un impact négatif sur la productivité et le fonctionnement de l'entreprise. L'absentéisme au travail peut être dû à diverses raisons, telles que des problèmes de santé, des conflits professionnels, un manque de motivation ou de satisfaction au travail, des problèmes

personnels, des absences non autorisées, etc. Il est important pour les entreprises de surveiller et de gérer l'absentéisme afin de minimiser son impact sur leur fonctionnement global.

Dans la littérature managériale, sont distingués absence au travail et absentéisme :

L'absence au travail désigne : « dans un sens large, l'ensemble des absences d'un travailleur pendant une période déterminée, indépendamment de leur cause et de leur durée » (Weiss, 1979, p.55).

L'absentéisme, dans un sens plus précis, est « compris parmi les absences au travail et se réfère uniquement à celles parmi ces dernières qui sont difficilement rapportables à des motivations apparemment fondées. Il comporte, par conséquent, une partie des absences pour maladie non professionnelle et les absences injustifiées » (Weiss, 1979, p.57).

Quand on parle des différentes définitions de l'absentéisme, on pose la question : l'absentéisme est un indicateur de social ou un indicateur de santé ?

Les théoriciens de l'absentéisme au travail ont adopté différentes perspectives pour expliquer ce phénomène complexe. Deux approches principales sont souvent discutées :

Approche individuel ou organisationnel :

L'absentéisme est avant tout un indicateur social pour les chercheurs en sciences de gestion (Johns et Nicholson, 1982 ; Thévenet et Vachette, 1992), appréhendé sous un angle individuel ou organisationnel. (bouville ; 2010 ;p4)

Certains théoriciens considèrent l'absentéisme principalement comme un comportement individuel résultant de facteurs personnels tels que la motivation, la satisfaction au travail, le stress, les conflits ou les problèmes personnels. Selon cette perspective, les causes de l'absentéisme sont liées aux caractéristiques individuelles des employés et à leurs perceptions de l'environnement de travail.

Selon cet angle, l'absentéisme au travail est influencé par les attitudes des employés envers leur travail, telles que leur satisfaction ou leur implication. Les auteurs considèrent également que l'absentéisme peut être interprété comme une forme de protestation individuelle ou de "résistance au travail", en l'absence de débouché dans l'action collective. L'émergence d'une telle protestation individuelle est interprétée comme une manifestation de l'individualisation de la protestation sociale.

D'autres théoriciens adoptent une approche plus organisationnelle, soulignant que l'absentéisme peut être influencé par des facteurs organisationnels tels que le climat de travail, la culture organisationnelle, le style de gestion, les politiques de congé, les opportunités de développement professionnel, etc. Selon cette perspective, les causes de l'absentéisme sont en grande partie déterminées par les caractéristiques et les pratiques de l'organisation.

Selon une perspective organisationnelle, l'évolution du taux d'absentéisme reflète la relation entre l'organisation, les conditions de travail et l'absentéisme. Un taux élevé d'absentéisme est considéré comme un indicateur de dysfonctionnement organisationnel et peut être utilisé pour évaluer le climat social au sein de l'entreprise. Le climat social est déterminé par des variables clés telles que la considération des employés, la clarté des informations, la cohérence des stratégies et des fonctionnements, l'équité dans les décisions, la liberté d'expression et les opportunités d'implication. Le taux d'absentéisme est également un indicateur important lors d'un audit social et fait partie du bilan social d'une entreprise. Selon Martory et Crozet, un taux d'absentéisme "bon" est inférieur à 3%.

Approche par la santé de travail :

Pour les épidémiologistes et les chercheurs en médecine du travail, les absences au travail peuvent être considérées comme un indicateur général de l'état de santé. C'est plus spécifiquement le cas des absences de longue durée car plus l'absence est de longue durée, plus elle est étroitement liée à une dégradation de l'état de santé (Marmot et alii, 1995). Dans ce cadre d'analyse, l'absentéisme est interprété comme un indicateur direct de la santé au travail des salariés. Le taux d'absentéisme est ainsi retenu comme l'un des indicateurs de stress dans l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail signé le 2 juillet 2008 par les partenaires sociaux. De même, le rapport Nasse-Légéron (2008) retient l'absentéisme comme un des indicateurs de risque psychosocial.(bouville2010,p5).

Selon cette approche, des facteurs tels que les conditions de travail, le stress professionnel, les exigences du poste, les risques professionnels, les conflits ou l'épuisement professionnel peuvent contribuer à l'absentéisme. L'accent est mis sur la nécessité de créer un environnement de travail sain, favorable à la santé et au bien-être des employés.

Ces différentes perspectives soulignent l'importance de prendre en compte à la fois les facteurs individuels et organisationnels, ainsi que la dimension de la santé au travail, lors de l'analyse et de la gestion de l'absentéisme. Il existe également des approches intégratives qui

combinent ces différentes perspectives pour une compréhension plus complète du phénomène de l'absentéisme.

Selon les praticiens :

Tout comme les théoriciens, les praticiens de la gestion des ressources humaines et de l'absentéisme peuvent également présenter des divergences dans leurs approches. Cependant, la plupart des praticiens reconnaissent l'importance de comprendre les causes de l'absentéisme et de mettre en œuvre des stratégies de gestion efficaces pour y faire face.

Les praticiens peuvent adopter différentes approches pour gérer l'absentéisme, en fonction de leurs priorités et de la culture de leur entreprise. Certaines entreprises mettent l'accent sur des initiatives individuelles, telles que des programmes de bien-être des employés, des mesures incitatives ou des politiques de gestion des congés. Elles cherchent à favoriser la motivation, la satisfaction et l'engagement des employés pour réduire l'absentéisme.

D'autres entreprises adoptent une approche plus organisationnelle, en se concentrant sur l'amélioration du climat de travail, la communication interne, la gestion des performances et la création d'un environnement de travail favorable. Elles cherchent à identifier les facteurs organisationnels qui contribuent à l'absentéisme et à les corriger.

Dans tous les cas, les praticiens de la gestion de l'absentéisme s'appuient souvent sur des indicateurs de mesure, tels que les taux d'absentéisme, pour évaluer l'efficacité de leurs stratégies et apporter des ajustements si nécessaire. Ils peuvent également recourir à des enquêtes auprès des employés, des programmes de retour au travail après une absence et des politiques de gestion des absences pour gérer ce phénomène de manière proactive.

Il convient de noter que les approches des praticiens peuvent varier en fonction des industries, des cultures organisationnelles et des défis spécifiques auxquels ils sont confrontés. Par conséquent, il n'y a pas de solution unique ou universelle pour gérer l'absentéisme, et les praticiens doivent souvent adapter leurs stratégies en fonction de leur contexte particulier.

1.1.2. La mesure de l'absence :

La mesure de l'absentéisme au travail peut être effectuée de différentes manières en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise. Voici quelques méthodes couramment utilisées pour mesurer l'absentéisme :

Le taux d'absentéisme : Il s'agit d'un indicateur simple et couramment utilisé pour mesurer l'absentéisme. Le taux d'absentéisme est calculé en divisant le nombre total de jours d'absence par le nombre total de jours travaillés sur une période donnée, généralement une année. Ce ratio permet de quantifier le pourcentage d'absences par rapport au temps de travail prévu.

L'indice de fréquence d'absentéisme : Cet indice mesure le nombre moyen de jours d'absence par employé au cours d'une période donnée. Il est calculé en divisant le nombre total de jours d'absence par le nombre moyen d'employés pendant cette période.

L'indice de gravité de l'absentéisme : Cet indice prend en compte à la fois la fréquence et la durée des absences. Il est calculé en multipliant le nombre moyen de jours d'absence par employé par le nombre moyen de jours travaillés pendant une période donnée.

Les enquêtes et les questionnaires : Les entreprises peuvent également utiliser des enquêtes et des questionnaires pour recueillir des informations sur les absences des employés, leurs causes et leurs perceptions. Cela peut fournir des informations plus détaillées sur les motifs d'absentéisme et aider à identifier les problèmes sous-jacents.

Il est important de choisir la méthode de mesure qui correspond le mieux aux besoins et aux objectifs de l'entreprise. Certaines entreprises peuvent utiliser plusieurs méthodes pour obtenir une vision globale de l'absentéisme et de ses causes.

Selon Robert Le Duff (1999, p2) Les indicateurs les plus utilisés par les entreprises sont du type, temps d'absence/temps normalement travaillé. Il n'est pas rare de ne trouver qu'un seul taux, même dans les grandes entreprises, car il correspond à celui qui doit être obligatoirement fourni dans le Bilan Social. Cependant, les spécialistes considèrent qu'une mesure correcte du phénomène devrait comprendre les quatre indicateurs suivants :

- Taux de gravité :

$$\frac{\text{heures d'absence}}{\text{heures normalement travaillées}}$$

- Absentéisme par salarié :

$$\frac{\text{jours ou heures d'absence}}{\text{nombre de salariés}}$$

- Durées moyenne d'absentéisme :

$$\frac{\text{heures d'absentéisme}}{\text{nombre d'absences}}$$

- Indice de fréquence :

$$\frac{\text{nombre d'absences}}{\text{nombre de salariés}}$$

Le processus de mesure de l'absentéisme peut être difficile à interpréter s'il ne repose que sur un seul indicateur pour une entreprise et une période. Les comparaisons sont plus éclairantes lorsqu'on peut observer l'évolution du même indicateur sur une période, combiner plusieurs indicateurs ou comparer une entreprise à d'autres.

L'indicateur le plus couramment utilisé par les entreprises pour mesurer l'absentéisme est le taux de durée, qui correspond au temps d'absence rapporté au temps normalement travaillé. Ce taux est souvent le seul indicateur fourni dans le bilan social de l'entreprise. D'autres indicateurs tels que la fréquence d'absence (nombre d'absences sur une période donnée) et la durée d'absence (nombre de jours d'absence sur une période donnée) sont également utilisés. Il est important de choisir entre la fréquence et la durée d'absence, car cette dernière révèle un écart par rapport à la norme du temps de travail qui est souvent utilisée pour contrôler l'activité et la productivité.

D.Weiss identifie quatre indicateurs minimaux que la gestion du personnel devrait utiliser pour appréhender le phénomène de l'absentéisme. Ces indicateurs comprennent :

Le taux d'absentéisme : Il s'agit du rapport entre le nombre total de jours d'absence et le nombre total de jours travaillés sur une période donnée. Il permet de mesurer la proportion d'absences par rapport au temps de travail prévu.

L'indice de fréquence d'absentéisme : Cet indicateur mesure le nombre moyen d'absences par employé sur une période donnée. Il offre un aperçu de la fréquence des absences au sein de l'organisation.

L'indice de gravité de l'absentéisme : Cet indicateur prend en compte à la fois la fréquence et la durée des absences en multipliant le nombre moyen de jours d'absence par employé par le nombre moyen de jours travaillés sur une période donnée. Il permet de mesurer l'impact global des absences en prenant en compte leur durée.

L'indice de rotation due à l'absentéisme : Cet indicateur mesure le taux de rotation des employés en raison de l'absentéisme. Il permet d'évaluer dans quelle mesure l'absentéisme contribue au roulement du personnel.

Ces quatre indicateurs fournissent une base solide pour évaluer et surveiller l'absentéisme dans une organisation. En les utilisant conjointement, les gestionnaires peuvent obtenir une vue d'ensemble plus complète du phénomène de l'absentéisme et prendre des mesures appropriées pour le gérer efficacement.

1.1.3. Les causes de l'absentéisme : approches et modèles

D'après un rapport publié par Statistique Canada en juin 2010, le taux de journées perdues annuellement pour chaque employé à temps plein en raison de maladies, d'incapacités ou d'obligations familiales est en moyenne de 9,8%. Les femmes ont un pourcentage plus élevé que les hommes avec 11,4% contre 8,6%. Cette différence peut refléter des pratiques inégales de conciliation travail-famille entre les genres. Les absences pour des raisons personnelles sont divisées en deux catégories : « maladie ou incapacité » et « obligations personnelles ou familiales ». Ces deux types d'absences représentent 28% du temps total perdu chaque semaine en 2011 par les travailleurs rémunérés à temps plein selon Statistique Canada en 2011. Alors, Quelles sont les différentes sources d'absence auxquelles les entreprises doivent faire face ?

Jusqu'à la fin des années 60, l'absentéisme était traité le plus souvent par les chercheurs en Sciences de Gestion comme un problème d'insatisfaction au travail (Muchinsky, 1977), inspirés en cela par l'école des Relations Humaines. Au début des années 80, a émergé une approche plus pluridisciplinaire de l'absentéisme, englobant une composante psychosociale (Chadwick-Jones, 1982) et une composante économique (Chelius, 1981). Kaiser (1998) présente trois niveaux de modélisation de l'absentéisme : individuel, social et économique (Bouville 2007 ;p4).

1.1.3.1. L'approche individuel :

Steers et Rhodes (1978), Les auteurs proposent un modèle pour comprendre l'absentéisme au travail, qui prend en compte l'interaction entre l'environnement de travail, les caractéristiques personnelles du salarié et l'environnement social. Selon ce modèle, la présence au travail dépend de la motivation et de la capacité à être présent, qui sont influencées par différents facteurs tels que la situation familiale, les problèmes de transport, la

satisfaction au travail, les contraintes et les pressions. Les caractéristiques individuelles des salariés influencent également la motivation et la capacité à être présent. La présence ou l'absence au travail influence en retour l'environnement de travail, créant ainsi un modèle dynamique.

Bien que le modèle de Steers et Rhodes (1977), soit une vision très large des antécédents de l'absentéisme, la plupart des recherches en Sciences de Gestion de cette époque insistaient sur les facteurs individuels tels que, la satisfaction au travail (Muchinsky, 1977), la motivation (Nicholson, 1977) ou certaines caractéristiques personnelles (Nicholson et al., 1977). Les théories sur la culture d'absence peuvent être vues comme une réaction face à cette approche trop individuelle de l'absentéisme. (bouville 2007 ;p5)

Ainsi, plusieurs modèles théoriques adoptent une approche complexe qui ne se limite pas à une seule variable individuelle pour expliquer l'absentéisme. Ces modèles intègrent un ensemble de variables conceptuelles qui établissent des liens directs et indirects entre elles pour expliquer les relations observées.

L'absentéisme et l'insatisfaction au travail :

les premières recherches empiriques, cherchant à expliquer le phénomène de l'absentéisme : « [were] almost exclusively focused on the hypothesis that absenteeism is inversely related to individual jobsatisfaction (see Brayfield & Crockett, 1955) » (Kaiser, 1998 ; p 80). Le principe de ce mécanisme repose sur l'idée qu'un employé insatisfait de certaines conditions de travail cherchera à les éviter. Cette relation a été explorée dans plusieurs recherches.

D'après les recherches consultées, il semble y avoir une certaine chronologie dans l'élaboration des modèles explicatifs de l'absentéisme en utilisant la satisfaction au travail comme variable. Les premiers à avoir proposé un modèle explicatif de l'absentéisme sont Steers et Rhodes (1978)

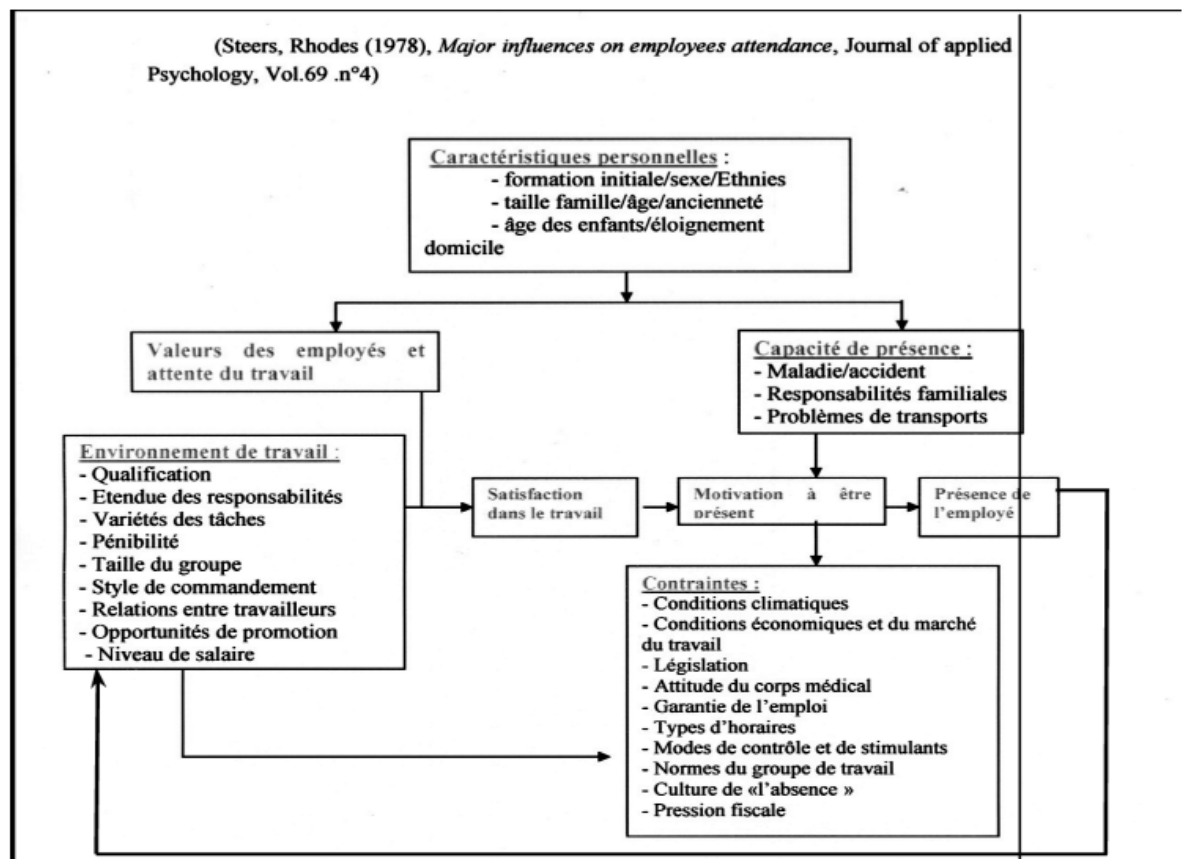


Figure 1 :un modèle explicatif de l'absentéisme

Source : bouville 2007

Ce modèle repose essentiellement sur les facteurs d'influence suivants : Statut de travail (type de poste ou d'activité, niveau hiérarchique, style de management,etc.). valeurs et attentes personnelles. Caractéristiques personnelles (âge, ancienneté, sexe, formation). satisfaction au travail, présence obligatoire (conditions économiques, normes de groupe de travail, éthique personnelle); Capacité à travailler (maladie, accidents, responsabilités familiales).

Il est important de noter que l'insatisfaction au travail peut être causée par divers facteurs, tels que des conditions de travail défavorables, un manque de reconnaissance, des conflits interpersonnels, un manque d'autonomie, des opportunités de carrière limitées et des

déséquilibres entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces facteurs peuvent engendrer chez les employés un sentiment de frustration et de démotivation, les poussant ainsi à prendre des congés non planifiés ou à envisager d'autres opportunités d'emploi.

L'absentéisme et le stress au travail :

L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a publié une étude en 1999 qui annonçait que le stress était la cause de 50 à 60% de l'absentéisme. Bien que cette étude date un peu et malgré la difficulté de généralisation liée à la définition même du stress, on estime que le stress reste un des premiers critères déclencheur de l'absentéisme au travail. Il trouve sa source et impacte indépendamment la vie personnelle et professionnelle. Dans l'entreprise, comme tout autre risque, le stress doit être identifié et prévenu. A ce titre, le stress est identifié dans la Document Unique au titre du risque psycho-social.

d'abord, le stress selon une approche psychologique est : Le produit d'une transaction entre la personne et son environnement (Lazarus et Folkman, 1984). Selon

De Boer et coll (2002), l'absentéisme s'expliquerait par le comportement d'absence de l'employé stressé par certaines situations au travail : « [this absence explanation is based] on stress-theories assuming that employees are not able to cope with certain work conditions (stressors) and develop stress symptoms, such as psychosomatic health complaints » (De Boer et coll., 2002 ,p182). Une autre étude de Léonard et coll 1987 ont examiné les liens entre le stress intrinsèque et l'assiduité au travail d'une part, et le stress extrinsèque et l'absentéisme au travail d'autre part, en utilisant un modèle simplifié de l'absentéisme qui comprend les éléments essentiels du modèle d'Arsenault et Dolan (1983). Les résultats de l'étude ont démontré que la fréquence des absences était inversement liée au stress intrinsèque, c'est-à-dire que plus le niveau de stress intrinsèque était élevé, moins fréquentes étaient les absences. En revanche, la fréquence des absences était positivement liée au stress extrinsèque, ce qui signifie que plus le niveau de stress extrinsèque était élevé, plus fréquentes étaient les absences.

En définitive, les travaux qui ont étudié la corrélation entre le stress et l'absentéisme ont permis de mettre en évidence que les liens entre ces deux phénomènes varient en fonction des mesures d'absentéisme considérées, à savoir la durée et la fréquence des absences.

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

En raison de la complexité de l'être humain, les modèles et théories expliquant l'absentéisme font appel à des notions de plus en plus sophistiquées. Cela nécessite une compréhension plus systémique car l'individu est influencé non seulement par ses propres caractéristiques, mais également par son environnement. Les événements externes peuvent affecter l'humeur et les perceptions de l'individu. Les principaux postulats du comportement organisationnel ont tenté de définir le comportement des travailleurs en se basant sur leur personnalité, leurs attitudes et leurs perceptions en relation avec le milieu de travail, mais il est impossible de traiter ces concepts comme des entités complètement indépendantes.

Les écrits de Porter et Steers : "[employees] with extreme levels of emotional instability, anxiety, achievement orientation, aggression, independence, selfconfidence, and sociability wem more likely to be absent than employees with moderate levels of these personality dimensions "

Judge, Martocchio et Thoresen ont intégré la théorie du Big Five dans le cadre de l'absentéisme. Leurs recherches ont mis en évidence que l'extroversion et la méticulosité étaient des facteurs déterminants des variations au fil du temps des taux d'absentéisme, plutôt que les comportements passés. En outre, ces auteurs ont souligné que « le névrosisme (a dose cousin of anxiety) did not [explained variation in absence rates] »

Selon Martocchio et Jimeno (2003), voici les principales hypothèses formulées :

- Le niveau de névrosisme est associé positivement à l'humeur négative.
- L'extroversion est associée positivement à l'humeur positive.
- La personnalité méticuleuse est associée positivement à l'humeur positive et négativement à l'humeur négative.
- L'humeur négative est associée positivement à l'absence.
- L'humeur positive est associée négativement à l'absence.

Boer et col (2002) ont proposé une perspective différente que voici: "individuals expect that the amount they invest in and gain from a relationship should be proportional to what another person invests and gains ",Autrement dit, la réception de l'employé correspond à ses gains, tandis que sa contribution correspond à la force de travail fournie. Si l'employé perçoit un déséquilibre entre ses gains et sa contribution, cela peut entraîner des

conséquences, «l'individu sera motivé à entreprendre une action dans le but de rétablir l'équilibre qu'il recherche » (Doïan,2002 ; p98).

1.1.2.2. L'approche psychosociale :

Bien que la recherche ait traditionnellement porté sur l'individu en tant qu'entité distincte, les chercheurs ont de plus en plus pris conscience de l'importance des interactions sociales qui se déroulent au sein d'un groupe d'individus, et de leur influence sur les comportements et attitudes humains.

Selon bouville(2007 ;p5) ; Certains auteurs ont ainsi abordé l'absentéisme par une approche sociale, en introduisant la notion de culture de l'absence (Chadwick-Jones et al., 1982), enrichi par la suite par celle de norme d'absence (Marckham et McKee, 1995). Chadwick-Jones et al. (1982) définissent la culture de l'absence comme "les croyances et pratiques, influençant les absences au travail, qui apparaissent à l'intérieur d'un groupe de travail ou d'une organisation". Cette dernière théorie peut être incluse dans la notion plus globale d'identité au travail (Sainsaulieu, 1977). Marckham et McKee distinguent, quand à eux, les notions de norme d'absence externe (les objectifs des supérieurs hiérarchiques en termes d'absences) et de norme d'absence interne (le niveau d'absence qu'un salarié considère comme acceptable).

Lors de l'examen de la littérature sur l'approche psychosociale de l'absentéisme, deux éléments conceptuels principaux émergent :

- L'absentéisme est le résultat des relations sociales au travail, qui se définissent par le processus d'échange social entre les travailleurs au sein d'un groupe et entre les travailleurs et leur employeur.
- La décision individuelle de s'absenter est influencée par une culture de l'absentéisme qui prévaut au sein du groupe de travail.

La théorie sociale de l'absence développée par Chadwick-Jones et coll(1982, cité par Bélanger et coll. 1991) repose sur l'idée que les travailleurs ont généralement des obligations mutuelles envers leurs collègues, leurs subordonnés et leurs supérieurs dans la plupart des milieux de travail.

Ce qui ressort de ce processus d'échange social est « a pattern of behavior in the work situation that includes absences with all the other factors that constitute the contract [...],

between employers and employees (Chadwick-Jones et coll., 1982 dans Bélanger et coll.); Ils soulignent également que le phénomène de l'absentéisme est non seulement influencé par le processus d'échange social, mais qu'il en fait également partie intégrante.

En raison des variations de croyances et de pratiques relatives au comportement d'absentéisme dans différents groupes et organisations, Chadwick-Jones et ses collègues (1982, cités par Kaiser, 1998) postulent que chaque groupe ou organisation est caractérisé par une culture d'absentéisme qui lui est propre. Ainsi, ils ont introduit le concept de culture d'absentéisme dans le domaine de la recherche sur l'absentéisme.

De plus, GeSfatly et tuchak, définissent la culture d'absence ainsi :« [...] a set of absence-related beliefs, values, and behavioral patterns that are shared among members of a work group or organizational unit Johns & Nicholson and have been shown to account for the different pattern of absences within and between organizational settings (e.g. Chadwick-Jones et al, 1982) »(Manon Albert,P.67).

D'une autre part, Nicholson et Johns (1985, cités par Gellatly et Luchak, 1998) ont identifié quatre types distincts de cultures d'absentéisme, caractérisés par leur niveau de prédominance (cultural salience) et le degré de confiance envers la direction,

Dans cette culture d'absentéisme caractérisée par une faible prééminence et un degré élevé de confiance, les employés bénéficient d'une plus grande discrétion, autonomie et indépendance dans leurs tâches de travail. Cependant, ils travaillent dans un environnement où les interactions entre les employés sont limitées. Par conséquent, les comportements d'absence volontaire sont perçus comme déviants et sont davantage liés à la motivation des employés à suivre les règles de l'organisation plutôt qu'aux attentes comportementales des autres membres de l'organisation.

Dans cette culture d'absentéisme caractérisée par une prééminence élevée et un degré élevé de confiance, les employés jouissent d'un niveau élevé de discrétion dans leurs tâches et travaillent dans un environnement où des liens solides existent entre les membres du groupe. En conséquence, l'homogénéité culturelle favorise l'internalisation des normes du groupe en tant qu'objectifs personnels. Les normes internes, combinées à l'interprétation des contrats psychologiques avec l'organisation (c'est-à-dire la perception de la quantité d'absentéisme acceptable compte tenu des devoirs et responsabilités), déterminent l'absence volontaire (Gellatly et Luchak, 1998: 1087).

Dans cette culture d'absentéisme caractérisée par une faible prééminence et un faible degré de confiance, il existe un manque de cohésion et d'interdépendance entre les employés, ainsi qu'un niveau de méfiance qui empêche l'intégration des objectifs individuels et organisationnels. En l'absence de liens forts avec les autres membres du groupe ou avec les objectifs de l'organisation, les différences individuelles sont susceptibles d'avoir le plus grand impact sur le comportement d'absence au sein de cette culture d'absentéisme.

Dans cette culture d'absentéisme caractérisée par une prééminence élevée et un faible degré de confiance, il existe une forte cohésion et interdépendance entre les employés, mais aussi une méfiance envers l'organisation. Les intérêts individuels sont clairement distingués des intérêts de l'organisation. Dans ce contexte, les décisions de se présenter ou de s'absenter du travail sont fortement influencées par les normes de groupe acceptables.

Dans l'ensemble, la principale contribution de l'approche psychosociale réside dans la reconnaissance du fait que la décision individuelle de s'absenter est influencée par des normes sociales spécifiques au contexte de travail. Ces normes se manifestent sous la forme d'une culture d'absentéisme plus ou moins prédominante, en fonction du type d'organisation.

1.1.3.3. L'approche économique :

L'approche économique de l'absentéisme est basée sur l'idée que chaque individu cherche à maximiser son bien-être en combinant travail et loisirs. Les modèles simples montrent que plus le nombre d'heures travaillées est important, plus l'absentéisme augmente, bien que l'effet du salaire sur l'absentéisme reste incertain. Des modèles plus élaborés prennent en compte l'arbitrage entre temps libre et consommation, le système d'assurance social, le salaire et les coûts de long terme, tels que le risque de perdre son emploi. Cependant, il est critiqué que cette approche analyse l'absentéisme de manière trop limitée en termes de maximisation sous contrainte de la théorie économique néoclassique.

Selon la théorie économique, qui considère le marché du travail comme une arène compétitive, il est postulé que les travailleurs perçoivent la possibilité d'être absents comme l'un des nombreux éléments caractéristiques d'un emploi donné. Afin de faire face à la concurrence sur le marché du travail, les entreprises proposent aux employés un choix de combinaisons salaire/absence. Par conséquent, cela conduit à la théorie des différentiels de salaire compensatoires.

Les entreprises déterminent les combinaisons salaire/absence acceptables en fonction de leur nature. Par exemple, les organisations hautement technologiques, qui reposent sur un degré élevé d'interdépendance entre les compétences des employés et qui subissent des coûts importants en cas d'interruption de la production, ne peuvent se permettre de tolérer des taux d'absentéisme élevés. « [the acceptable range, the employer will offer absence rates that are relatively low and wage rates that are relatively high] »

De même, dans le cas des entreprises où les tâches sont peu qualifiées et où les travailleurs sont facilement remplaçables, les coûts de l'absentéisme sont faibles. Par conséquent, ces entreprises peuvent tolérer des taux d'absentéisme élevés et offrir des combinaisons salaire/absence caractérisées par des salaires peu élevés. Selon ce modèle travail/loisir, à tout moment, un travailleur optera pour un comportement d'absence tant que les bénéfices marginaux de l'absence dépassent les coûts marginaux perçus.

Fichman suggère que si un individu a besoin de satisfaire à la fois ses activités de travail et ses activités en dehors du travail, et si tous ses besoins ne peuvent être entièrement satisfaits dans un seul cadre, il changera régulièrement d'activités entre le travail et les activités hors travail.

En conclusion, il est important de souligner que la théorie de la compensation (theory of compensating wage differentials) repose en partie sur le concept d'échange et de réciprocité. Selon cette théorie, les employeurs offrent différentes combinaisons de salaire et d'absence, et ces échanges sont régis par des normes et des politiques reconnues à la fois par les employés et les employeurs, dans un contexte de travail spécifique. Ce contexte influence également la décision des employés, ce qui fait écho aux principes fondamentaux de l'approche psychosociale.

1.2. Le présentéisme :

1.2.1. Définitions du présentéisme :

Pendant longtemps, l'absentéisme était considéré comme le principal problème des professionnels. Toutefois, il est désormais accompagné d'un nouveau concept : le présentéisme. L'apparition récente de ce terme soulève plusieurs interrogations, notamment sur sa signification et sa mesure, sur ses conséquences multiples et sur les perspectives à envisager pour le prévenir.

L'intérêt essentiel pour ce sujet provient d'Amérique du Nord, plus particulièrement du Québec mais également d'Europe du Nord, au travers de la Grande Bretagne ou des pays scandinaves. Quelques études ou ouvrages sont apparus ces dernières années en France, mais cette thématique reste encore largement sous-considérée.(virginie LABROUSSE, Marie-Anne SAULE 2017 ;p92)

De nombreux domaines de recherche ont examiné le phénomène du présentéisme, notamment ceux de la gestion et de l'économie, tels que l'économie du travail et de la santé, ainsi que la médecine du travail, l'épistémologie, l'épidémiologie, la psychologie, la gestion des ressources humaines et le management.

Le terme « présentéisme » n'a été introduit dans la littérature que dans les années 2000 et semble être principalement utilisé en France. Initialement, et dans sa logique la plus rudimentaire, le présentéisme n'était que le fait de se présenter au travail. S'opposant ainsi à la notion d'absentéisme, le présentéisme était alors simplement l'antidote à l'absentéisme et la situation organisationnelle désirée afin de restreindre les coûts directs et indirects occasionnés par les travailleurs absents.(Eric Gosselin, Martin Lauzier2011 ;p17)

Mais, Gosselin & Lauzier (2011), avaient un autre avis « le présentéisme ne peut être considéré comme l'antidote de l'absentéisme » soulignant que l'un et l'autre se complètent plus qu'ils ne sont indépendants. Cette perspective est d'autant plus intéressante qu'elle permet « de documenter l' hypothèse que le présentéisme est le symptôme annonciateur d'un absentéisme futur ».(virginie LABROUSSE, Marie-Anne SAULE 2017 ;p94)

Illustration 3 : Évolution de la conception du présentéisme



Figure2 :

Evolution de la conception du présentéisme.

Source v: virginie LABROUSSE, M.Anne SAULE 2017 ;p94)

Dans les années 1970, la conception initiale du présentéisme était considérée comme l'opposé naturel du taux d'absentéisme. Selon cette vision, la somme des deux devait toujours être égale à 100%. Les entreprises cherchaient alors à promouvoir la présence au travail en offrant des programmes d'assiduité, des primes et des encouragements pour lutter contre l'absentéisme.

Le terme "présentéisme" est apparu dans les années 1990 pour désigner un surinvestissement professionnel qui amène le travailleur à prioriser son travail au détriment de sa vie personnelle. Cette conduite peut miner la santé physique et psychologique du travailleur et favoriser l'apparition de symptômes divers. Cette conception a été proposée par Cary Cooper et peut être associée au concept de surengagement au travail ou d'ergomanie. Cependant, cette définition a eu peu d'écho dans la littérature et a été rapidement remplacée par une conception renouvelée du présentéisme.

Ancrée initialement dans les travaux d'Aronsson et al. (2000), et motivée par une volonté des entreprises ; colmater toutes fuites de productivité, cette nouvelle représentation du présentéisme (sickness presenteeism) permet de circonscrire un phénomène unique qui s'inscrit dans les préoccupations organisationnelles et psycho-sociales contemporaines. Dès lors, on n'associe plus le présentéisme à un processus menant à des problèmes de santé, mais comme un comportement ayant comme assise une affection particulière. (Eric Gosselin, Martin Lauzier 2011 ;p17)

Le présentéisme est désormais associé au fait de se présenter au travail malgré une limitation de la capacité productive due à des problèmes de santé physique ou psychologique. Cette conception a pris le dessus et éclipse les conceptions antérieures. Ainsi, le présentéisme n'est plus simplement l'antonyme de l'absentéisme ou un comportement de surprésence au travail nuisible à la santé du travailleur. Selon les travaux scientifiques des quinze dernières années, le présentéisme est considéré comme un comportement de présence au travail entraînant une baisse de productivité due à des problèmes de santé. C'est cette conception à laquelle nous adhérons.

Il est incorrect d'associer le présentéisme à des concepts tels que la démotivation, la paresse ouvrière ou la délinquance professionnelle. Il est important de comprendre que la réduction de la productivité due au présentéisme est largement indépendante de la volonté du travailleur. Ce sont les divers symptômes tels que les problèmes d'attention, les difficultés motrices et les troubles cognitivo-intellectuels qui limitent la productivité, entraînant ainsi des

conséquences telles que la lenteur dans l'exécution des tâches, les pauses prolongées et les retards sur les échéanciers, ce qui se traduit par une diminution du rendement.

Le présentéiste ne peut donc pas faire autrement qu'être moins productif. Bien que l'observateur inattentif puisse supposer que le rendement moindre du présentéiste relève d'une démotivation, d'une éthique douteuse de travail ou encore d'un manque de professionnalisme, ce n'est pas le cas (Brun et Biron, 2006). (Eric Gosselin, Martin Lauzier 2011 ;p18)

Il est peu approprié de qualifier de présentéisme le comportement d'un travailleur qui traîne au travail, qui passe du temps sur Internet pendant les heures de travail ou qui néglige certaines tâches demandées. Bien que ces comportements aient un impact négatif sur sa productivité, s'ils ne sont pas liés à des limitations physiques ou psychologiques, ils relèvent d'autres phénomènes organisationnels que le présentéisme. Ainsi, le présentéisme ne constitue pas la cause principale d'une baisse de rendement, mais plutôt un élément parmi d'autres à prendre en compte pour expliquer une diminution des performances.

Selon le dictionnaire de la fatigue (2016 ;p 684) : Si une définition unique devait être donnée nous pourrions proposer :« constance excessive au travail d'un professionnel ayant des conséquences sur sa santé physique, psychologique ainsi que sur sa productivité et sa performance professionnelle».

La question qui se pose : Quelle est la raison de continuer à travailler en étant malade ?

Eric Gosselin, Martin Lauzier(2011) répondent a cette question dans leurs recherche utilisent cette configuration cubique :

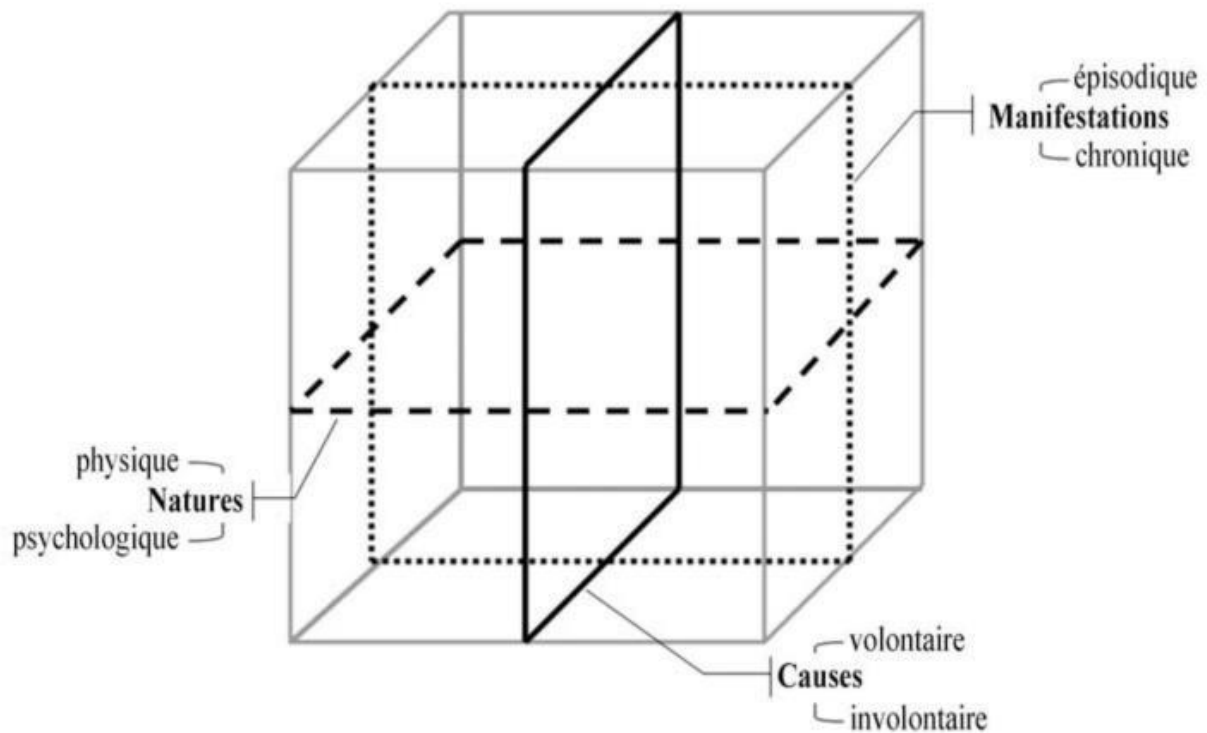


figure 3: Cube du présentéisme

Source: Eric Gosselin, Martin Lauzier(2011;p22)

Il peut sembler paradoxal ou irrationnel de se rendre au travail lorsque notre état de santé ne le permet pas, compromettant ainsi notre capacité à accomplir nos tâches habituelles de manière efficace. Cependant, un nombre croissant de travailleurs ne suivent plus cette logique, ce qui suscite l'intérêt de comprendre le phénomène du présentéisme. Quelles raisons peuvent justifier cette conduite ? Quelles conditions sous-jacentes expliquent ces comportements ? Il est essentiel de comprendre les motivations et les facteurs qui influencent les travailleurs à se présenter au travail malgré leur état de santé afin de mettre en place des mesures appropriées pour favoriser le bien-être et la performance au travail.

Dans l'état actuel des connaissances, il convient de souligner le manque d'explications concernant les motifs qui justifient le présentéisme au travail. Le présentéisme au travail est un phénomène complexe qui résulte de l'interaction de multiples facteurs individuels et organisationnels. Il est important de noter que toute tentative de représentation ou de classification des motivations derrière ce comportement est nécessairement simplificatrice, mais indispensable pour mieux comprendre les différentes dimensions de cette réalité. On utilisant le cube de présentéisme ci-dessus on peut identifier trois niveaux de conditions qui contribuent au présentéisme chez les individus, à savoir la nature du phénomène, ses causes et ses manifestations. En les combinant dans une structure triaxiale, on peut distinguer différents types spécifiques de présentéisme.

Les natures de présentéisme :

le présentéisme trouve son origine dans des problèmes de santé spécifiques qui compromettent la capacité productive des travailleurs. Cependant, cette condition de santé seule n'explique pas le comportement de présence au travail malgré ces problèmes. Ainsi, on peut distinguer deux natures de présentéisme : celui lié aux problèmes de santé physique et celui lié aux atteintes psychologiques. Bien que les deux natures puissent avoir des répercussions importantes sur la performance, elles se manifestent différemment. Les atteintes physiques entraînent généralement des limitations fonctionnelles et des symptômes secondaires invalidants, tels que fièvre, nausée ou étourdissement. En revanche, les atteintes psychologiques affectent la productivité individuelle en altérant les capacités cognitives et intellectuelles, comme la concentration, le jugement et l'attention.

Les causes du présentéisme :

En ce qui concerne les causes du présentéisme, elles englobent les différentes raisons avancées par les travailleurs pour justifier leur présence au travail malgré leur état de santé altéré. Malgré la rareté des recherches sur le sujet, une classification des causes connues du présentéisme permet de distinguer deux axes explicatifs : les motifs associés au présentéisme involontaire et ceux liés au présentéisme volontaire.

le présentéisme involontaire est la forme la plus courante de présentéisme, représentant environ 54,4 % des comportements de présentéisme selon Brun et Biron (2006).il se caractérise par des motifs qui rendent impossible pour l'employé de s'absenter ou qui entraînent un coût disproportionné en cas d'absence. Dans ces situations, le travailleur reste à son poste de travail même s'il reconnaît que sa condition nécessiterait une absence. Les facteurs qui contribuent au présentéisme involontaire incluent la situation économique précaire du travailleur, l'absence ou la limitation des congés de maladie, la crainte de conséquences négatives telles que la stigmatisation ou l'insécurité d'emploi, l'impossibilité d'être remplacé ou la surcharge de travail qui résulterait de l'absence .

Le présentéisme volontaire, dépend directement de la décision personnelle de l'employé de se présenter au travail malgré son état de santé. Les motivations principales à l'origine de cette forme de présentéisme sont le sens de l'engagement envers le travail, le professionnalisme et l'intérêt intrinsèque pour les tâches à accomplir. Ainsi, même si le

travailleur voit sa capacité productive diminuée en raison de ses problèmes de santé, il estime qu'il est préférable, tant pour lui que pour l'organisation, de se présenter au travail.

il est important de souligner que le présentéisme peut trouver ses origines à la fois dans des facteurs individuels et organisationnels. Sur le plan individuel, certaines caractéristiques telles que le genre féminin (Aronsson et Gustafsson, 2005), l'âge plus avancé (Bellaby, 1999) ou d'âge moyen (Aronsson et Gustafsson, 2005) ainsi que la parentalité sont liées à une propension accrue au présentéisme (Aronsson et al., 2000). De plus, la satisfaction au travail (Caverley et al., 2007), le stress psychologique (MacGregor et al., 2008) et la dynamique familiale (Hansen et Andersen, 2008) sont autant de facteurs individuels associés au comportement de présentéisme.

D'un point de vue organisationnel, plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer la propension au présentéisme. Parmi ceux-ci, on peut citer l'insécurité de l'emploi (Hansen et Andersen, 2008), les horaires de travail (Böckerman et Laukkanen, 2008), la charge de travail (Aronsson et Gustafsson, 2005), le soutien de la direction (Caverley et al., 2007), le degré de contrôle sur le travail (Aronsson et Gustafsson, 2005), la cohésion de groupe (Hansen et Andersen, 2008), la culture d'entreprise (Johansson et Lundberg, 2004), le style de leadership (Nyberg et al., 2008), le type d'emploi (Aronsson et Gustafsson, 2005) et le secteur d'activité (par exemple, le domaine de la relation d'aide ; Aronsson et al., 2000). Tous ces éléments peuvent être considérés comme des déterminants de la propension au présentéisme.

Les manifestations du présentéisme

Les manifestations du présentéisme se résument à la manière dont ce comportement se manifeste dans le temps chez un travailleur. On peut distinguer deux formes principales de manifestations du présentéisme : épisodique et chronique. Le présentéisme épisodique se produit lorsque le rendement d'un travailleur est occasionnellement limité par des problèmes de santé, tels que des migraines, des gripes, des maux de dos passagers ou d'autres malaises temporaires. En revanche, le présentéisme chronique se répète à plusieurs reprises sur une certaine période de temps ou de manière récurrente à des intervalles relativement fixes. Il peut être observé dans des cas de maladies nécessitant une convalescence, comme des problèmes cardiaques ou la dépression, ou des affections récurrentes telles que des allergies ou l'arthrite.

La distinction entre les manifestations du présentéisme, bien qu'importante, peut être difficile à établir précisément. Les problèmes de santé répétitifs, tels que les allergies, peuvent

entraîner un présentéisme épisodique, tandis que le présentéisme chronique peut résulter de problèmes de santé sporadiques qui se regroupent dans le temps, comme les maux de dos. La gravité des problèmes de santé joue également un rôle crucial dans l'impact sur la productivité lors du présentéisme. Cependant, il n'existe pas encore de norme établissant une corrélation précise entre la nature du présentéisme et un niveau spécifique d'improductivité. Par conséquent, même s'il peut y avoir théoriquement deux manifestations potentielles du présentéisme, son incidence sur le fonctionnement organisationnel demeure incertaine. Qu'il soit épisodique ou chronique, et quelle que soit sa gravité, tout comportement de présentéisme doit être pris en compte en tant que tel. Il est donc essentiel de ne pas minimiser certains types de présentéisme, même s'ils peuvent sembler normaux ou inévitables.

1.2.2. La mesure de présentéisme :

Il est largement reconnu que mesurer le phénomène du présentéisme est une tâche complexe et difficile. comment mesurer ce qui, dans la plupart des cas, reste invisible aux yeux des différents protagonistes ? En effet, les efforts de recherche réalisés à ce jour ont permis un travail important d'identification des déterminants, mais l'un des principaux enjeux dorénavant, au-delà de la théorisation de ce concept, en reste la mesure(

Lorsqu'on examine les principales enquêtes sur le présentéisme, on constate que la plupart d'entre elles reposent sur des questionnaires adressés directement aux employés, ce qui implique une déclaration subjective de leur part. Cependant, il est légitime de se demander quel autre moyen pourrait être utilisé pour déterminer si un employé est venu travailler alors qu'il était malade.

Les enquêtes axent leur questionnement sur le niveau d'absence des salariés et sur les épisodes de maladie au cours d'une période de référence. Les personnes qui sont considérées présentéistes sont donc celles qui ont eu des épisodes de maladie, sans s'être absentes.

Hansen & Andersen (2009) puis Johns (2011), ont utilisées ces deux questions pour appréhender le phénomène :

- « Au cours des douze derniers mois, combien de fois êtes-vous allé travailler alors que vous auriez raisonnablement mieux fait de vous arrêter ? » ;
- « Au cours des six derniers mois, combien de jours êtes-vous allé travailler alors que vous étiez malade ou que vous ne vous sentiez pas bien ? ».

Gosselin (2011) émet des réserves concernant l'utilisation actuelle des métriques, soulignant qu'elles manquent de consensus et ne prennent généralement pas en compte la "multidimensionnalité du phénomène". Il met en avant le fait que ces métriques sont souvent spécifiques au domaine de recherche d'où elles proviennent, ce qui influence grandement leurs définitions. Afin de surmonter ce biais, il est souhaitable d'harmoniser les métriques.

2. La présence efficace des employés :

Quand on parle de la présence efficace des employés, nous voulons dire la performance de l'employé (la performance individuelle),

2.1. Définition de la performance individuelle au travail

La performance individuelle au travail fait référence à la capacité d'un employé à atteindre et à dépasser les objectifs et les attentes fixés pour son poste. Elle englobe les compétences, les connaissances, les comportements et les résultats obtenus par l'employé dans l'exécution de ses tâches et responsabilités.

MARTORY Bernard et CROZET Daniel (2001, p.149) « La performances apprécie a deux niveaux : L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés. L'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour des obtenir. »

selon Campbell, la performance individuelle se réfère aux actions concrètes entreprises par un employé dans le cadre de son travail, ainsi qu'aux comportements qu'il adopte pour atteindre les résultats souhaités. Cela inclut les tâches et les responsabilités spécifiques qui lui sont assignées, ainsi que les comportements attendus tels que l'engagement, la collaboration, l'initiative, la résolution de problèmes, la créativité, etc. « performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien »(Campbell 1990 ;p40), (Motowildo, 2003 ;p 39) « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée » .

Pour mieux comprendre ce concept on va avoir un modèle de la performance.

Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) :

À l'origine développé dans le domaine militaire, ce modèle a ensuite été adapté à différents contextes. Il représente l'un des premiers modèles à aborder la performance en identifiant huit facteurs qui la composent. Ces dimensions, ou facteurs, possèdent trois

principales caractéristiques : elles sont génériques, universelles et indépendantes (Charles-pauvers et al., 2007). Le tableau ci-dessous récapitule ces différentes dimensions comportementales

Tableau n°1 :les huit dimensions de la performance d'après Campbell (1990)

Dimension comportementale	Signification
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit
Les efforts au travail	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
La supervision	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art

	de manager une équipe
Le management et l'administration	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

source : Amina SAOUSSANY, Malika ASBAYOU,2018;p360-361

Les facteurs qui influencent la performance individuelle peuvent inclure la motivation, la satisfaction au travail, le soutien de l'environnement de travail, les opportunités de développement, le leadership, la culture d'entreprise, les conditions de travail, etc.

2.2. La relation entre l'absentéisme, le présentéisme et la présence efficace des employés :

L'absentéisme et le présentéisme sont deux phénomènes liés à la présence des employés au travail. L'absentéisme se réfère à l'absence des employés du lieu de travail, qu'il s'agisse de congés maladie, de congés personnels ou d'autres types d'absences non planifiées. Le présentéisme, en revanche, fait référence à la présence des employés au travail, même lorsqu'ils sont malades, épuisés ou ne sont pas en mesure de fonctionner à leur plein potentiel.

Ces deux phénomènes sont souvent considérés comme des extrêmes opposés en termes de comportement au travail. L'absentéisme peut entraîner une diminution de la disponibilité des employés et de leur productivité, tandis que le présentéisme peut conduire à une diminution de l'efficacité et de la qualité du travail accompli.

Il existe une relation complexe entre l'absentéisme et le présentéisme. Dans certains cas, un niveau élevé d'absentéisme peut inciter les employés restants à adopter un comportement de présentéisme afin de compenser le manque de main-d'œuvre. Cela peut résulter d'une pression sociale ou organisationnelle pour être présent au travail, même en cas de maladie ou de problèmes de santé.

D'un autre côté, le présentéisme peut également être un facteur contribuant à l'absentéisme à long terme. Si les employés continuent à travailler malgré des problèmes de

santé persistants, cela peut aggraver leur condition et finalement les conduire à prendre des congés maladie prolongés.

Il est important pour les organisations de trouver un équilibre entre la gestion de l'absentéisme et la promotion d'un environnement de travail sain. Cela peut inclure la mise en place de politiques et de mesures de soutien à la santé et au bien-être des employés, ainsi que la promotion d'une culture de travail qui encourage un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

En résumé, l'absentéisme et le présentéisme sont deux aspects de la présence des employés au travail, et il existe une relation complexe entre ces deux phénomènes. Il est important pour les organisations de comprendre cette relation et de mettre en place des mesures appropriées pour gérer ces deux aspects et promouvoir la santé et le bien-être des employés.

3. Des stratégies pour atténuer l'absentéisme et le présentéisme :

Les programmes de prévention sont des initiatives mises en place par les organisations pour identifier et prévenir les causes de l'absentéisme et du présentéisme. Ils visent à anticiper les problèmes potentiels en évaluant régulièrement l'environnement de travail, en identifiant les facteurs de risque et en mettant en place des mesures correctives appropriées. Ces programmes peuvent inclure des formations sur la santé et la sécurité au travail, des campagnes de sensibilisation, des évaluations des conditions de travail et des actions préventives ciblées.

Les politiques de gestion des absences sont des directives et des procédures établies par les organisations pour gérer les congés maladie, les congés familiaux et d'autres types d'absences. Elles visent à établir des règles claires et équitables pour les employés, à assurer un suivi adéquat des absences, à prévenir les abus et à gérer efficacement les retours au travail. Ces politiques peuvent inclure des procédures de notification des absences, des certificats médicaux, des politiques de congés payés et des mesures de soutien aux employés en cas de maladie prolongée.

Les initiatives de promotion de la santé et du bien-être ont pour objectif de créer un environnement de travail favorable à la santé physique, mentale et émotionnelle des employés. Elles comprennent souvent des programmes de remise en forme, des activités de gestion du stress, des conseils en nutrition, des services de soutien psychologique et des

politiques encourageant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces initiatives visent à améliorer la qualité de vie des employés, à réduire le stress et à favoriser des comportements sains.

Les pratiques de gestion du temps et de la charge de travail consistent à mettre en place des stratégies pour optimiser l'utilisation du temps et la répartition des tâches. Cela peut inclure des politiques de flexibilité des horaires, des méthodes de planification et de priorisation des tâches, des outils de gestion du temps, des politiques de télétravail et des initiatives de formation à la gestion du temps. Ces pratiques visent à réduire la surcharge de travail, à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et à permettre aux employés de gérer efficacement leur charge de travail.

En combinant ces différentes approches, les organisations cherchent à créer un environnement de travail sain et favorable, à prévenir les absences non justifiées et à encourager la présence efficace des employés. Ces initiatives contribuent à améliorer la productivité, la satisfaction des employés et la performance globale de l'organisation.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre est réservé pour la présentation des différentes étapes et techniques méthodologiques utilisées durant l'élaboration de notre recherche, ainsi que les motivations du choix du thème, et l'objectif général de la recherche.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1. Présentation général du groupe SONELGAZ :

Sonelgaz demeure l'acteur prépondérant dans le secteur de la fourniture d'électricité et de gaz en Algérie, doté d'une riche histoire et d'un savoir-faire inégalé. Fondée en 1969, Sonelgaz a consacré plus d'un demi-siècle à servir la population algérienne en procurant cette ressource énergétique indispensable à la vie quotidienne.

Avec l'avènement de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz a évolué d'une entreprise à intégration verticale vers une holding supervisant un Groupe industriel caractérisé par sa diversité de sociétés et de domaines d'activité.

Le rôle primordial de Sonelgaz dans l'essor économique et social du pays a toujours été manifeste. Sa contribution à la mise en œuvre de la politique énergétique nationale se reflète à travers la réalisation de programmes majeurs, notamment dans l'électrification rurale et la distribution de gaz au public. Ces initiatives ont propulsé le taux de couverture en électricité à 99%, touchant ainsi 11 461 721 clients, tandis que le taux de pénétration du gaz a atteint 65% pour un total de 7 308 462 clients. À ce jour, le groupe Sonelgaz englobe 12 filiales gérées directement par la holding et participe à 13 autres entreprises en partenariat avec des tiers.

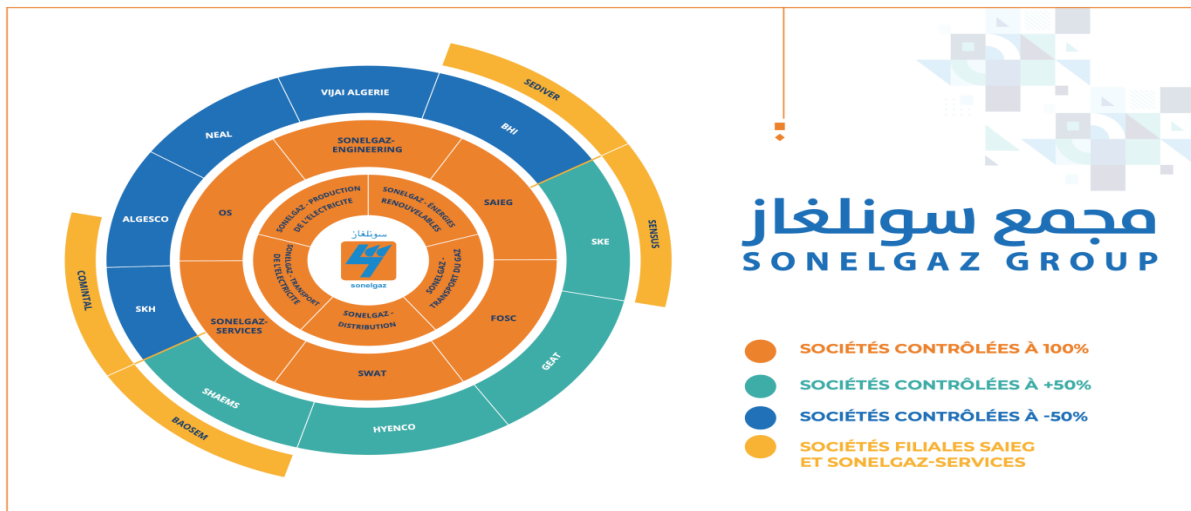


figure4 : SONELGAZ GROUPE Source : le site web de SONELGAZ

2. Présentation de la direction de distribution SONELGAZ BATNA :

Sonelgaz Batna est une entreprise publique algérienne spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz naturel 12. Elle propose une gamme de services liés à l'utilisation de l'électricité et du gaz, tels que la distribution publique de gaz, la production d'électricité, la maintenance des équipements électriques et gaziers, etc

L'organigramme de la direction :

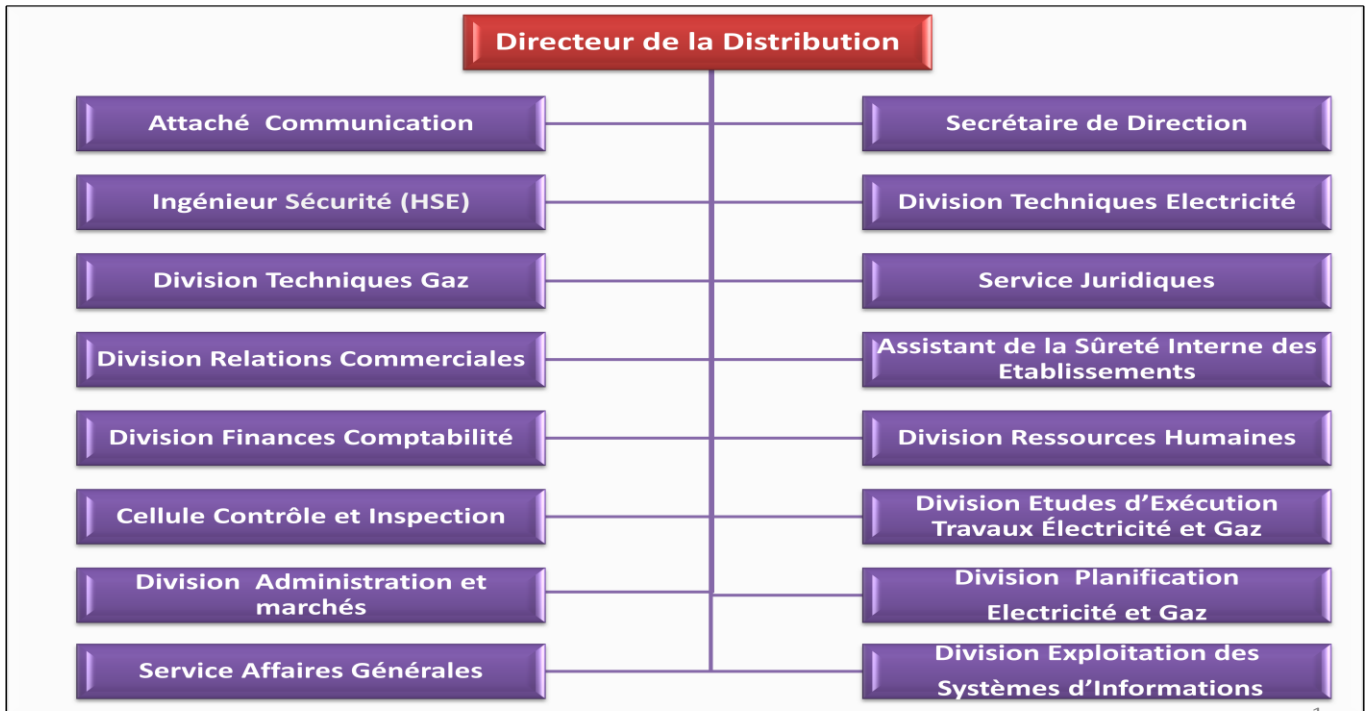


Figure 5 : L'organigramme de la direction

Section 2 : Présentation de l'approche méthodologique :

1. Positionnement épistémologique :

Le positionnement épistémologique de cette étude s'inscrit principalement dans une approche interprétative, mettant l'accent sur l'exploration des significations et des interprétations des participants. En se penchant sur les comportements d'absentéisme et de présentéisme, ainsi que sur les facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels qui les influencent, cette recherche adopte une perspective interprétative pour mieux comprendre les causes sous-jacentes de ces phénomènes. De plus, elle s'inspire du constructionnisme social en reconnaissant que la réalité sociale est construite à travers les interactions des individus. En proposant des recommandations pratiques, cette étude contribue à la construction de solutions dans le contexte social et organisationnel, soulignant ainsi un positionnement épistémologique combinant l'interprétativisme et le constructionnisme social.

2. Le mode de raisonnement adopté :

Le mode de raisonnement adapté à ce positionnement épistémologique combinant l'interprétativisme et le constructionnisme social est celui de l'inductif. L'approche inductive implique une analyse des données pour identifier des modèles, des thèmes et des significations émergents à partir des expériences et des perspectives des participants. Dans ce contexte, l'inductif est pertinent car il permet de dériver des conclusions générales à partir d'observations spécifiques, alignant ainsi la recherche avec la nature qualitative de l'étude sur l'absentéisme et le présentéisme au sein de l'organisation. L'accent est mis sur la compréhension approfondie des comportements humains et de leurs contextes, favorisant une approche inductive pour tirer des conclusions significatives à partir des données recueillies.

3. Stratégie de recherche et méthodes de collecte de données :

Dans ce titre, nous examinerons en détail la stratégie de recherche et les méthodes de collecte de données qui ont été déployées pour répondre à la question centrale de cette étude.

3.1. Stratégie de Recherche :

Pour aborder cette problématique complexe. Adoptant une stratégie de recherche qualitative, la méthodologie s'appuiera sur une étude de cas approfondie, des entretiens semi-structurés, une analyse documentaire, et une observation participante. Ces méthodes offriront une compréhension contextuelle des facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels qui

sous-tendent les comportements d'absentéisme et de présentéisme. Les entretiens permettront de recueillir des perspectives variées, tandis que l'analyse documentaire offrira une vue historique. En intégrant ces approches, la recherche visera à fournir des données riches et nuancées, cruciales pour dégager des recommandations pratiques pour atténuer ces phénomènes. La triangulation des données, combinant différentes sources d'information, contribuera à renforcer la validité et la fiabilité des résultats, offrant ainsi une base solide pour une compréhension approfondie de ces comportements au sein de l'organisation

3.2. Méthodes de Collecte de Données :

Selon les propos d'Omar AKTOUF (1987), les données d'une étude se présentent comme : « l'ensemble des informations, des mesures et des observations brutes que le chercheur recueille avant de leur faire subir les traitements et les interprétations qui conduiront à des réponses aux questions de départ.»

3.2.1. Entretiens Qualitatifs :

Des entretiens semi-structurés ont été menés avec un échantillon diversifié d'employés, de gestionnaires et de professionnels des ressources humaines. Ces entretiens ont permis d'explorer en profondeur les expériences individuelles, les défis spécifiques et les suggestions pour atténuer l'absentéisme et le présentéisme. Les enregistrements ont été transcrits et soumis à une analyse thématique pour extraire des motifs récurrents et des perspectives uniques.

Nous avons conduit des entretiens individuels avec quatre catégories de participants représentant différentes perspectives au sein de l'organisation

Un employé expérimenté de la Direction des Ressources Humaines.

Un gestionnaire de la Direction des Finances et de la Comptabilité.

Un représentant de la Direction des Ressources Humaines.

Un nouvel employé récemment intégré à la Direction des Finances et de la Comptabilité.

Les entretiens ont été menés de manière semi-structurée en suivant un guide d'entretien, qui est fourni en annexe -A-

Les points abordés avec chaque interviewé :

Employé Expérimenté : des questions sur son expérience personnelle en matière d'absentéisme et de présentéisme, les raisons derrière ses choix en cas d'absence ou de présentéisme, et comment il perçoit l'efficacité des mesures existantes.

Gestionnaire : des questions sur la gestion des comportements d'absentéisme et de présentéisme au sein de son équipe, les pressions perçues pour maintenir la productivité, les initiatives qu'il a mises en place pour atténuer ces comportements et comment il mesure leur efficacité.

Ressources Humaines : des questions sur les politiques actuelles de l'entreprise en matière d'absentéisme et de présentéisme, les mesures de conciliation travail-vie, les ressources disponibles pour les employés, et comment le département des ressources humaines soutient l'atténuation de ces comportements.

Nouvel Employé : Explorez les premières impressions du nouvel employé concernant la culture de l'entreprise liée à l'absentéisme et au présentéisme, s'il a été exposé à des situations où les employés sont encouragés à travailler malgré des problèmes de santé, et ses suggestions pour améliorer la gestion de ces comportements.

3.2.2. Données de Performance et de Gestion :

Les données de performance organisationnelle, telles que les taux d'absentéisme et de productivité, ont été collectées sur une période spécifique. Les politiques et les initiatives de gestion des ressources humaines ont également été examinés pour comprendre leur impact sur les comportements des employés.

3.2.3. L'observation directe :

L'observation revêt une importance capitale dans cette étude, étant donné que notre enquête se focalise sur les mécanismes de gestion du présentéisme et de l'absentéisme au sein de l'entreprise. L'observation a constitué un élément omniprésent tout au long de notre présence au sein de l'organisation, agissant comme un complément essentiel aux données recueillies à partir de sources documentaires, notamment les politiques internes .

Nous avons adopté une approche observationnelle libre, préférant prendre des notes sur le terrain sans se restreindre à une grille préétablie. Cette approche nous a permis de saisir des nuances et des détails cruciaux relatifs aux pratiques de gestion, tout en fournissant une perspective authentique et enrichissante sur la manière dont l'organisation aborde les défis du présentéisme et de l'absentéisme.

3.3. Analyse des Données :

L'analyse des données dans le cadre de cette recherche qualitative sur l'absentéisme et le présentéisme sera menée de manière rigoureuse et systématique. Tout d'abord, les données

issues des entretiens, de l'observation participante et de l'analyse documentaire seront organisées et codifiées. Une approche inductive sera adoptée, permettant aux thèmes émergents de se manifester naturellement à partir des données recueillies.

La méthode d'analyse sera ancrée dans une démarche herméneutique, mettant l'accent sur la compréhension approfondie des significations et des interprétations des participants. Les thèmes seront identifiés, regroupés, et des relations seront établies pour construire une compréhension holistique des causes profondes de l'absentéisme et du présentéisme au sein de l'organisation.

La triangulation des données, combinant les perspectives des entretiens, les éléments historiques issus de l'analyse documentaire et les observations participantes, permettra de renforcer la validité et la fiabilité des résultats. Cette approche analytique rigoureuse vise à fournir des insights significatifs, soutenant ainsi le développement de recommandations pratiques pour atténuer ces comportements.

Section3 :choix d'échantillon et de sujet :

1. Choix d'échantillon :

Le choix d'un échantillon approprié revêt une importance capitale dans toute étude de recherche, car il influence la généralisabilité des résultats et la pertinence des conclusions pour la population cible. Dans cette étude axée sur la réduction de l'absentéisme et du présentéisme au sein de l'organisation, deux départements ont été sélectionnés pour constituer l'échantillon : le département des Ressources Humaines (DRH) et le département des Finances et de la Comptabilité (DFC). Ce choix a été motivé par une analyse préliminaire qui a révélé que ces deux départements présentent des taux d'absences plus élevés par rapport aux autres secteurs de l'entreprise.

Le département des Ressources Humaines (DRH) est généralement le pivot central pour la gestion des politiques et des programmes liés au personnel. En raison de ses interactions fréquentes avec l'ensemble des employés, ce département pourrait être particulièrement sensible aux problèmes d'absentéisme et de présentéisme. De même, le département des Finances et de la Comptabilité (DFC) gère des tâches critiques pour le bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui pourrait entraîner des niveaux de stress et de charge de travail plus élevés, potentiellement liés à des comportements d'absence non planifiée ou de présentéisme.

En choisissant ces deux départements, l'étude vise à obtenir un échantillon qui représente des contextes de travail différents, mais qui partagent des défis communs en matière d'absentéisme et de présentéisme. Les résultats de cette étude pourraient ainsi fournir des insights spécifiques à ces départements, tout en permettant de tirer des enseignements plus généraux sur les facteurs qui influencent les comportements des employés en termes de présence au travail. Il convient toutefois de noter que, bien que ces départements aient été sélectionnés en raison de leurs taux d'absences élevés, l'échantillon pourrait ne pas être représentatif de l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, les conclusions devront être interprétées avec cette limitation à l'esprit.

2. Choix du sujet :

Le choix du thème de la réduction de l'absentéisme et du présentéisme au sein de l'organisation repose sur plusieurs points clés qui ont motivé cette décision :

Impact sur la productivité et la performance : L'absentéisme non planifié et le présentéisme excessif peuvent entraîner une baisse de la productivité et de la performance au sein de l'entreprise. En se penchant sur ce thème, l'étude vise à identifier les facteurs qui contribuent à ces comportements et à proposer des stratégies pour les atténuer, ce qui pourrait potentiellement améliorer la productivité globale de l'organisation.

Coûts financiers et opérationnels : Les coûts associés à l'absentéisme et au présentéisme sont significatifs, qu'il s'agisse de pertes de revenus dues à des heures de travail non effectuées ou de l'impact sur la qualité du travail en raison de la présence inefficace. En explorant ce thème, l'étude cherche à fournir des recommandations pour réduire ces coûts et optimiser les opérations.

Bien-être des employés : L'absentéisme excessif peut signaler des problèmes de santé physique ou mentale chez les employés, tandis que le présentéisme peut causer du stress et de l'épuisement professionnel. En se concentrant sur ce thème, l'objectif est d'identifier les facteurs organisationnels qui peuvent influencer la santé et le bien-être des employés, en favorisant des environnements de travail plus sains.

Gestion du personnel : L'absentéisme et le présentéisme peuvent poser des défis importants en matière de gestion du personnel, nécessitant des efforts supplémentaires pour réorganiser les tâches, trouver des remplacements, etc. En analysant ces comportements, l'étude vise à

proposer des solutions pour améliorer la gestion du personnel et réduire les contraintes opérationnelles.

Culture d'entreprise et engagement : L'approche envers l'absentéisme et le présentéisme peut refléter la culture d'entreprise et l'engagement organisationnel. En choisissant ce thème, l'objectif est d'examiner comment des facteurs tels que la flexibilité, le soutien de la direction et les opportunités de développement influencent ces comportements et contribuent à une culture d'entreprise positive.

En résumé, le choix de ce thème repose sur la volonté de comprendre en profondeur les causes et les conséquences de l'absentéisme et du présentéisme au sein des organisations, et de fournir des recommandations pratiques pour créer des environnements de travail plus sains, plus efficaces et plus épanouissants pour les employés.

3. Les limites de la recherche :

Le choix du thème de la réduction de l'absentéisme et du présentéisme au sein de l'organisation repose sur plusieurs points clés qui ont motivé cette décision :

Impact sur la productivité et la performance : L'absentéisme non planifié et le présentéisme excessif peuvent entraîner une baisse de la productivité et de la performance au sein de l'entreprise. En se penchant sur ce thème, l'étude vise à identifier les facteurs qui contribuent à ces comportements et à proposer des stratégies pour les atténuer, ce qui pourrait potentiellement améliorer la productivité globale de l'organisation.

Coûts financiers et opérationnels : Les coûts associés à l'absentéisme et au présentéisme sont significatifs, qu'il s'agisse de pertes de revenus dues à des heures de travail non effectuées ou de l'impact sur la qualité du travail en raison de la présence inefficace. En explorant ce thème, l'étude cherche à fournir des recommandations pour réduire ces coûts et optimiser les opérations.

Bien-être des employés : L'absentéisme excessif peut signaler des problèmes de santé physique ou mentale chez les employés, tandis que le présentéisme peut causer du stress et de l'épuisement professionnel. En se concentrant sur ce thème, l'objectif est d'identifier les facteurs organisationnels qui peuvent influencer la santé et le bien-être des employés, en favorisant des environnements de travail plus sains.

Gestion du personnel : L'absentéisme et le présentéisme peuvent poser des défis importants en matière de gestion du personnel, nécessitant des efforts supplémentaires pour réorganiser les tâches, trouver des remplacements, etc. En analysant ces comportements, l'étude vise à proposer des solutions pour améliorer la gestion du personnel et réduire les contraintes opérationnelles.

Culture d'entreprise et engagement : L'approche envers l'absentéisme et le présentéisme peut refléter la culture d'entreprise et l'engagement organisationnel. En choisissant ce thème, l'objectif est d'examiner comment des facteurs tels que la flexibilité, le soutien de la direction et les opportunités de développement influencent ces comportements et contribuent à une culture d'entreprise positive.

En résumé, le choix de ce thème repose sur la volonté de comprendre en profondeur les causes et les conséquences de l'absentéisme et du présentéisme au sein des organisations, et de fournir des recommandations pratiques pour créer des environnements de travail plus sains, plus efficaces et plus épanouissants pour les employés.

CHAPITRE III : DISCUSSION DES RESULTATS

Ce chapitre de discussion des résultats analyse les informations qualitatives des entretiens pour une compréhension approfondie de l'absentéisme et du présentéisme au sein de l'organisation. Nous explorerons d'abord les expériences individuelles des employés. nous obtiendrons une image plus complète de la situation, ce qui nous permettra de formuler des conclusions et des recommandations

Section 1 : analyse des données qualitatives :

1. Présentation des interviewés et les points abordé au entretiens:

1.1. Présentation des interviewés :

Nouvel Employé

Poste : Assistant de Ressources Humaines

Durée d'emploi actuelle : 9 mois

Brève description :Le nouvel employé est récemment entré dans l'organisation et apporte un regard frais sur les pratiques de travail et les politiques de l'entreprise.

Remplaçante de la Directrice des Ressources Humaines :

Poste : Responsable des Ressources Humaines

Durée d'emploi actuelle : plus de 10 ans

Brève description : Le remplaçant de la directrice des ressources humaines assure temporairement la direction du département RH en l'absence de la directrice. Il est impliqué dans la prise de décisions organisationnelles et la gestion des politiques RH.

Employé Expérimenté :

Poste : directeur financier adjoint

Durée d'emploi actuelle : 7 ans

Brève description : L'employé expérimenté travaille depuis plusieurs années au sein de l'organisation et possède une connaissance approfondie des opérations de l'entreprise. Il a une perspective précieuse sur les besoins des employés.

Gestionnaire :

Poste : Gestionnaire de la comptabilité

Durée d'emploi actuelle : 11 ans

Brève description : un gestionnaire chevronné de la comptabilité, spécialisé dans la supervision des opérations comptables et la conformité aux normes financières. Avec de nombreuses années d'expérience, il est un expert en analyse financière et gestion budgétaire."

Ces interviewés représentent différents niveaux d'expérience au sein de l'organisation, allant du nouvel employé au gestionnaire en passant par l'employé expérimenté et le remplaçant de la directrice des ressources humaines. Leurs perspectives variées permettent d'obtenir un aperçu complet des défis liés à la gestion de l'absentéisme et du présentéisme.

1.2. Les points abordés dans les entretiens :

Nouvel Employé (Assistant de Ressources Humaines) :

1. Expérience en tant qu'assistant de ressources humaines dans l'organisation.
2. Conciliation entre la vie professionnelle et personnelle depuis l'entrée dans l'entreprise.
3. Observations sur les difficultés de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle.
4. Perception de la flexibilité des horaires ou du télétravail en tant que facteurs influençant l'absentéisme ou le présentéisme.
5. Participation aux programmes de bien-être au travail ou de gestion du stress.

Remplaçante de la Directrice des Ressources Humaines (Responsable des Ressources Humaines) :

1. Rôle en tant que remplaçante de la directrice des ressources humaines et expérience dans l'entreprise.
2. Gestion des demandes de flexibilité des horaires ou de télétravail.
3. Promotion de la communication transparente et du soutien aux employés.
4. Participation aux décisions organisationnelles ayant un impact sur la présence et l'engagement des employés.
5. Rôle des ressources humaines dans la réduction de l'absentéisme et du présentéisme.

Employé Expérimenté (Directeur financier adjoint) :

1. Rôle en tant que directeur financier adjoint et expérience au sein de l'entreprise.
2. Perceptions sur l'impact des programmes de bien-être et de gestion du stress.
3. Importance du développement professionnel et de la formation pour la réduction du présentéisme.
4. Gestion de la charge de travail élevée et prévention du présentéisme.
5. Suggestions pour améliorer davantage la présence efficace des employés.

Gestionnaire de la Comptabilité :

1. Rôle en tant que gestionnaire de la comptabilité et expérience professionnelle.
2. Gestion des opérations comptables et réduction du présentéisme au sein de l'équipe.
3. Mise en place de formations ou de programmes de développement professionnel.
4. Promotion de la communication transparente et du soutien au sein de l'équipe.
5. Défis spécifiques liés à l'absentéisme ou au présentéisme et les stratégies pour y faire face.

On a utilisé ces points pour obtenir des informations pertinentes pour analyser les facteurs qui influencent l'absentéisme et le présentéisme au sein de l'organisation, ainsi que les pratiques ou politiques qui peuvent contribuer à les réduire..

2. L'analyse des résultats des entretiens :

L'analyse des entretiens avec les différents membres de l'organisation permet de recueillir des informations essentielles pour comprendre les facteurs qui influencent l'absentéisme et le présentéisme, ainsi que les pratiques et politiques qui peuvent contribuer à les réduire. Voici une analyse générale des entretiens :

Nouvel Employé :

- Le nouvel employé, bien qu'ayant une durée d'emploi relativement courte, apporte un point de vue frais sur l'organisation. Il met en avant l'importance de la communication transparente et du soutien de la direction pour réduire l'absentéisme et le présentéisme.

Il note que lorsque les employés se sentent écoutés et soutenus par la direction, ils sont plus enclins à être présents et engagés au travail.

- En ce qui concerne la flexibilité des horaires et le télétravail, il souligne qu'ils peuvent aider les employés à mieux gérer leurs responsabilités personnelles, ce qui réduit la nécessité de s'absenter.

Remplaçante de la Directrice des Ressources Humaines

- La remplaçante de la directrice des ressources humaines met en avant la gestion du stress au travail comme un élément essentiel. Selon elle, des programmes de bien-être au travail peuvent aider les employés à gérer les pressions liées au travail, ce qui réduit les comportements d'absentéisme et de présentéisme.
- Elle souligne également que la participation des employés aux décisions organisationnelles renforce leur engagement. Lorsque les employés ont leur mot à dire, ils ont tendance à être plus investis dans leur travail.

Employé Expérimenté

- L'employé expérimenté, avec 7 ans d'ancienneté, possède une perspective approfondie. Il considère que les opportunités de développement professionnel sont essentielles pour réduire le présentéisme. Lorsque les employés se voient offrir des formations et des possibilités d'avancement, ils sont plus investis dans leur rôle, ce qui réduit la tendance au présentéisme.
- La communication transparente de la direction est un autre point fort. Lorsque la direction communique ouvertement avec les employés, ils ont tendance à mieux comprendre les objectifs de l'entreprise, ce qui les motive à être présents et productifs.

Gestionnaire :

- Le gestionnaire de la comptabilité, avec 11 ans d'expérience, insiste sur l'efficacité de la gestion budgétaire et de la supervision des opérations comptables pour réduire le stress lié au travail. Une gestion minutieuse de la charge de travail permet de prévenir les situations de surcharge, ce qui réduit l'absentéisme causé par le stress.
- Il souligne également que la méconnaissance du sujet peut entraîner des erreurs et du stress, d'où l'importance de la formation continue pour maintenir un haut niveau de compétence.

Dans l'ensemble, les entretiens montrent que la communication transparente, la gestion du stress, les opportunités de développement professionnel, la flexibilité des horaires, la participation des employés aux décisions et la gestion minutieuse de la charge de travail sont des éléments essentiels pour réduire l'absentéisme et le présentéisme au sein de l'organisation. Chacun de ces facteurs peut jouer un rôle significatif dans l'amélioration du bien-être des employés et de leur engagement au travail.

Section 2 : Conclusions tirées des entretiens et les recommandations :

1. Conclusions des entretiens :

Les conclusions tirées des entretiens avec différents membres de l'organisation mettent en lumière plusieurs éléments essentiels pour comprendre et réduire l'absentéisme et le présentéisme au sein de l'organisation. Voici les principales conclusions :

Communication Transparente et Soutien de la Direction :

- Les employés ont souligné l'importance de la communication bidirectionnelle. Ils souhaitent être entendus, mais ils veulent aussi comprendre les décisions de l'entreprise.
- Le soutien de la direction se manifeste par des réponses empathiques aux problèmes personnels des employés qui pourraient affecter leur travail.
- La direction doit non seulement informer les employés des décisions, mais également les impliquer dans le processus décisionnel lorsque cela est possible.

La communication ouverte et transparente de la part de la direction est fondamentale pour maintenir un niveau élevé de confiance et d'engagement parmi les employés. Lorsque les employés se sentent écoutés et soutenus, ils sont plus enclins à être présents et à s'investir dans leur travail.

Gestion du Stress et Programmes de Bien-Être au Travail :

- Les employés ont trouvé bénéfique d'avoir des sessions de gestion du stress au travail régulières.

- Les programmes de bien-être au travail, tels que la méditation en groupe ou les activités physiques, ont reçu des commentaires positifs pour leur impact sur le moral des employés.

La gestion du stress au travail est un aspect essentiel pour prévenir l'absentéisme et le présentéisme. Les programmes de bien-être au travail, tels que des séances de relaxation ou des conseils pour gérer le stress, peuvent aider les employés à faire face aux pressions liées au travail.

Opportunités de Développement Professionnel :

- Les employés expérimentés ont souligné qu'ils restent engagés parce qu'ils voient des opportunités de croissance et de développement continu dans l'entreprise.
- Les nouveaux employés ont exprimé le besoin de formations spécifiques pour mieux comprendre leur rôle et leurs responsabilités.
- Les opportunités de formation et de développement professionnel sont cruciales pour maintenir l'engagement des employés. Lorsqu'ils voient des possibilités de progression dans leur carrière, ils sont plus susceptibles de rester engagés et de réduire le présentéisme.

Flexibilité des Horaires et Télétravail :

- Les employés ont évoqué la flexibilité des horaires comme un moyen essentiel de gérer leurs engagements personnels tout en maintenant leur présence au travail.
- Le télétravail a été perçu comme un avantage significatif pour ceux qui ont des responsabilités familiales.

La flexibilité des horaires et la possibilité de travailler à distance sont des facteurs qui aident les employés à mieux gérer leur équilibre travail-vie personnelle. Cela peut réduire la nécessité de s'absenter du travail de manière inattendue.

Participation des Employés aux Décisions Organisationnelles :

- Les employés ont déclaré que leur participation aux décisions organisationnelles les fait se sentir valorisés en tant que membres de l'équipe.
- Ils estiment que cela renforce leur engagement envers l'entreprise.

Lorsque les employés sont impliqués dans les décisions organisationnelles, ils se sentent plus investis dans leur travail et ont tendance à être plus présents. Cela renforce le lien entre l'individu et l'organisation.

Gestion Minutieuse de la Charge de Travail :

- Les employés ont exprimé des préoccupations quant à la surcharge de travail, qui peut entraîner un stress considérable et une augmentation de l'absentéisme.
- Les gestionnaires doivent être attentifs à la répartition équilibrée des tâches et à la gestion efficace des priorités.

Une gestion soignée de la charge de travail est essentielle pour éviter la surcharge de travail, qui peut entraîner du stress et des problèmes de santé. Les gestionnaires doivent veiller à ce que les employés aient des charges de travail raisonnables.

Formation Continue et Maîtrise des Compétences :

- Les employés ont souligné que la formation continue est essentielle pour rester compétitif et éviter le stress lié à la méconnaissance.
- L'accès à des ressources de formation, qu'il s'agisse de cours en ligne ou de sessions de formation en interne, a été considéré comme précieux.

La méconnaissance du sujet peut entraîner des erreurs et du stress. La formation continue et le maintien d'un haut niveau de compétence sont essentiels pour minimiser ces problèmes.

Ces conclusions mettent en avant l'importance de prendre en compte une approche holistique pour réduire l'absentéisme et le présentéisme. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place des politiques spécifiques, mais aussi de créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, soutenus et capables de gérer les défis professionnels et personnels. Les pratiques et politiques organisationnelles doivent être alignées sur ces principes pour obtenir des résultats optimaux en matière de présence au travail et d'efficacité des employés.

2. les recommandations :

Voici quelques recommandations basées sur les conclusions de notre étude pour atténuer l'absentéisme et le présentéisme au sein de l'organisation :

Promouvoir la conciliation travail-vie personnelle :

- Mettez en place des politiques de flexibilité des horaires de travail et du télétravail, en veillant à ce qu'elles soient accessibles à tous les employés.
- Encouragez la planification des congés et des jours de congé pour que les employés puissent mieux équilibrer leurs responsabilités personnelles et professionnelles.

Renforcer les programmes de bien-être au travail et de gestion du stress :

- Évaluez l'efficacité de vos programmes actuels et assurez-vous qu'ils répondent aux besoins des employés.
- Favorisez la sensibilisation à ces programmes pour que les employés sachent comment en bénéficier.

Favoriser la communication transparente et le soutien de la direction :

- Encouragez la direction à communiquer régulièrement avec les employés et à être ouverte aux préoccupations et aux commentaires.
- Formez les gestionnaires à être des leaders bienveillants et à soutenir activement leurs équipes.

Investir dans la formation et le développement professionnel :

- Développez des programmes de formation continue pour les employés, en mettant l'accent sur le renforcement des compétences nécessaires pour leurs rôles.
- Favorisez une culture qui encourage l'apprentissage et le développement.

Accorder une voix aux employés dans les décisions organisationnelles :

- Créez des mécanismes formels pour recueillir les commentaires et les idées des employés sur les politiques et les processus organisationnels.
- Impliquez les employés dans la planification stratégique de l'entreprise chaque fois que cela est possible.

Évaluer continuellement l'efficacité des initiatives :

- Mettez en place un suivi régulier pour évaluer l'impact des politiques et des programmes sur l'absentéisme et le présentéisme.
- Soyez prêt à apporter des ajustements en fonction des résultats et des retours d'expérience des employés.

Promouvoir une culture de bien-être :

- Intégrez le bien-être au travail dans la culture de l'entreprise, en mettant en avant l'importance de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.
- Récompensez et reconnaissez les comportements positifs en matière de bien-être et de présence au travail.

Sensibiliser les employés :

- Organisez des ateliers ou des séances d'information sur les avantages des politiques de conciliation travail-vie personnelle, de bien-être au travail et de développement professionnel.
- Utilisez des exemples concrets de réussite pour illustrer l'impact positif de ces initiatives.

Investir dans la formation des gestionnaires :

- Offrez une formation en leadership axée sur la communication, le soutien aux employés et la gestion du stress.
- Encouragez les gestionnaires à être des modèles de comportements positifs en matière de bien-être et de présence au travail.

Continuer la collecte de données :

- Maintenez un suivi continu des taux d'absentéisme et de présentéisme pour évaluer l'efficacité des mesures prises.
- Utilisez des enquêtes régulières pour obtenir les commentaires des employés sur leur satisfaction par rapport aux initiatives mises en place.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'organisation peut améliorer la présence des employés, réduire l'absentéisme et favoriser un environnement de travail plus sain et plus productif. Assurez-vous de personnaliser ces recommandations en fonction de la culture et des besoins spécifiques de votre entreprise.

CONCLUSION

L'absentéisme et le présentéisme sont des phénomènes complexes qui ont un impact significatif sur la performance et la productivité des organisations. Cette étude a été entreprise dans le but de comprendre les facteurs sous-jacents à ces comportements et d'explorer les pratiques organisationnelles pouvant contribuer à les atténuer. À travers des entretiens approfondis avec divers membres de l'organisation, nous avons pu identifier des tendances et des insights clés.

Nos entretiens qualitatifs ont apporté des perspectives riches sur ces comportements. Les employés ont souligné l'importance de la communication transparente, du soutien de la direction et de l'inclusion dans la prise de décisions organisationnelles pour favoriser leur engagement et leur présence au travail. De plus, les entretiens ont révélé que la formation et le développement professionnel jouent un rôle essentiel dans la réduction du présentéisme.

Cette étude contribue à la recherche sur l'absentéisme et le présentéisme en mettant en lumière l'importance des facteurs tels que la communication organisationnelle. Elle souligne également l'importance de l'approche qualitative pour obtenir des perspectives complètes sur ces comportements.

Les résultats de cette étude ont des implications pratiques importantes pour les organisations cherchant à améliorer la présence et l'engagement de leurs employés. Les recommandations formulées incluent la promotion de la communication transparente, le renforcement de la formation des gestionnaires et la création d'une culture de bien-être.

Cependant, il est important de reconnaître les limites de cette recherche, notamment le caractère relativement nouveau du sujet et le manque de ressources existantes. De plus, la collecte de données a dépendu en grande partie des réponses autodéclarées, ce qui pourrait entraîner un biais potentiel.

Voie pour de Futures Recherches

Pour poursuivre cette étude, des recherches futures pourraient se pencher sur l'impact à long terme des recommandations mises en place et élargir l'échantillon pour inclure davantage de contextes organisationnels. De plus, il serait utile d'explorer davantage les facteurs individuels qui influencent l'absentéisme et le présentéisme.

En conclusion, cette étude offre des informations essentielles pour les organisations désireuses d'améliorer la présence et l'engagement de leurs employés. En mettant en œuvre les recommandations appropriées, les organisations peuvent créer un environnement de travail plus sain et plus productif pour l'ensemble de leurs employés.

BIBLIOGRAPHIE

LISRE DES OUVRAGE :

1. ALEXANDER Roland, Absentéisme et conditions de travail, Vuibert, 2004
2. ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997.
3. Baumgartel H., Sobol R, « Background and organizational factors in absenteeism », Personnel Psychology, 1959.
4. GOLBERG et WATDMAN, l'absentéisme au travail, 2000. 13.Léonard et coll, les approches de l'absentéisme, 1987
5. Greiner B.A., Krause N., Ragland D.R,« Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empirical evidence », Journal of Occupational Health Psychology, 1998.
6. MANON Albert, Absentéisme au travail, Québec, juillet 2015.
7. MEULMAN François, vaincre l'absentéisme, édition, Dunod, paris, 2011
8. ROUSSEL Patrice, Rémunération, motivation, et satisfaction au travail, Édition ECONOMICA, Paris, 1996.
9. Weiss D, « L'absentéisme », Revue française des Affaires sociales, 1979.

LISTE DES REVUES :

1. DIMITRI Weiss in « Absentéisme », Revue Française des affaires sociales.
2. Eric Gosselin, Martin Lawzier (2011) ; « le présentéisme, lorsque la présence n'est pas garante de la performance. »
3. GREGOR Bouville (2009), L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.
4. GREGOR BOUVILLE (Novembre 2010) ; « la progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ? »
5. GREGOR BOUVILLE (octobre2011) ; « l'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel »
6. MARION Frémy (2015) ; « l'absentéisme au travail :de nombreux facteurs déclencheurs . Le cas des opérateurs et techniciens circulation de l'Établissement infra circulation Paris Champagne Ardenne – SNCF »
7. Renaud Stéphane, Belout Adnane, Rocheleau Isabelle, « les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leur impacts sur l'absentéisme au travail », québec, ISSN0829-0121,1999.
8. Sylvie Hamon-Cholet Joseph Lanfranchi, Le présentéisme au travail Mieux évaluer pour mieux prévenir,juin2019.

9. Virginie Labrousse, « Marie-Anne Saule, Chapitre 4. Presentéistes d'aujourd'hui, absentéisme de demain ? », Dans Questions de société 2017, Éditions EMS Editions.

LISTE DES DICTIONNAIRE :

1. BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Édition Ellipses, Paris, 2005.
2. GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^e édition, DALLOZ, Paris, 2000.
3. MARTINET Alain Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 6^e édition, DALLOZ, paris, 2003.
4. PBERT Duff, Encyclopédie de la gestion et de management E.G.M, édition, Dalloz, 1999. Paris .

LISTE DES THESES :

1. Charlotte Antoine. L'absentéisme dans les entreprises publiques Le cas des collectivités territoriales. Gestion et management. 2010.
2. Bouville G (2009), L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.

ANNEXE A- GUIDE D'entretien

Guide d'entretien

Préambule:

Etudiante en Master, spécialité Management des Ressources Humaines. Je prépare un mémoire de fin d'études portant sur la thématique « l'absentéisme et le présentéisme et leurs impact sur la performance des employés »

Commencent par une discussion sur le thème (les notions clé)

Nouvel Employé (Assistant de Ressources Humaines) :

1. Pouvez-vous me décrire votre expérience en tant qu'assistant de ressources humaines jusqu'à présent dans cette organisation ?
2. Avez-vous eu l'occasion de concilier facilement votre vie professionnelle et personnelle depuis que vous avez rejoint l'entreprise ?
3. Avez-vous remarqué des situations où la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle était difficile pour vous ou vos collègues ? Comment cela a-t-il affecté votre présence au travail ?
4. Pensez-vous que la flexibilité des horaires ou le télétravail pourraient contribuer à réduire l'absentéisme ou le présentéisme au sein de l'organisation ?
5. Avez-vous participé à des programmes de bien-être au travail ou de gestion du stress ? Si oui, comment cela a-t-il influencé votre engagement au travail et votre présence au bureau ?

Remplaçante de la Directrice des Ressources Humaines (Responsable des Ressources Humaines) :

1. Pouvez-vous me parler de votre rôle en tant que remplaçante de la directrice des ressources humaines et de votre expérience au sein de l'entreprise ?
2. Comment gérez-vous les situations où les employés ont besoin de flexibilité dans leurs horaires ou de télétravail ? Y a-t-il des politiques ou des pratiques spécifiques que vous suivez ?
3. Comment la direction de l'entreprise encourage-t-elle la communication transparente et le soutien envers les employés ?
4. Pouvez-vous partager des exemples de décisions organisationnelles auxquelles vous avez participé et qui ont eu un impact sur la présence et l'engagement des employés ?

5. Comment voyez-vous le rôle des ressources humaines dans la réduction de l'absentéisme et du présentéisme au sein de l'organisation ?

Employé Expérimenté (Directeur financier adjoint) :

1. Pourriez-vous décrire votre rôle en tant que directeur financier adjoint et votre expérience au sein de l'entreprise au fil des années ?
2. Comment percevez-vous l'impact des programmes de bien-être au travail et de gestion du stress sur la réduction de l'absentéisme et du présentéisme au sein de l'entreprise ?
3. Pouvez-vous partager votre point de vue sur l'importance du développement professionnel et de la formation pour les employés en relation avec la réduction du présentéisme ?
4. Comment les employés du département financier gèrent-ils la charge de travail élevée tout en évitant le présentéisme ?
5. Avez-vous des suggestions ou des initiatives spécifiques que vous pensez pouvoir améliorer davantage la présence efficace des employés dans l'organisation ?

Gestionnaire de la Comptabilité :

1. Pouvez-vous décrire votre rôle en tant que gestionnaire de la comptabilité et votre expérience dans ce poste au fil des années ?
2. Comment gérez-vous les opérations comptables au sein de votre équipe, en particulier en ce qui concerne la réduction du présentéisme ?
3. Avez-vous mis en place des formations ou des programmes de développement professionnel pour votre équipe ? Quels en sont les résultats ?
4. Comment favorisez-vous la communication transparente et le soutien au sein de votre équipe pour maintenir une présence efficace ?
5. Avez-vous des défis spécifiques auxquels vous avez été confronté en relation avec l'absentéisme ou le présentéisme, et comment les avez-vous abordés ?