

## **Absentéisme volontaire dans l'administration publique : gestion par le management des ressources humaines basé sur « l'approche processus ».**

### **Voluntary absenteeism in public administration: solving through human resources management based on «the process approach».**

**BATHILY Drissa**

Enseignant chercheur en GRH-Stratégies & Organisation  
Centre d'Expertise et de Recherche Appliquée pour le Développement (CERAD).  
Université de Ségou - Mali

**Date de soumission :** 21/05/2024

**Date d'acceptation :** 30/07/2024

**Pour citer cet article :**

BATHILY D. (2024) «Absentéisme volontaire dans l'administration publique : gestion par le management des ressources humaines basé sur « l'approche processus »», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 397 - 412

## Résumé

L'absentéisme est un phénomène préoccupant, aussi bien pour les organisations du secteur privé que les services publics de l'Etat. Il est préoccupant pour plusieurs raisons notamment le coût et le dysfonctionnement qu'il entraîne. En vue de proposer des mécanismes de gestion durable, des praticiens (chefs d'entreprises, autorités publiques) et des universitaires tentent, depuis des décennies, de comprendre les facteurs déterminants et les conséquences sur le fonctionnement normal des organisations. Dans cette recherche, nous tentons : d'identifier les types d'absences répétées dans les services publics de l'Etat, mesurer le poids de chaque type d'absence, et de mesurer l'influence d'un dispositif de gestion durable sur l'absentéisme. Ce dispositif concerne le management des ressources humaines par l'approche processus emprunté de la marche qualité. En utilisant la régression logistique multinomiale, nous trouvons que les formes d'absences appréhendées dans les services publics sont modifiables positivement par l'intégration de certaines variables du management des ressources humaines basé sur l'approche processus.

**Mots clés :** Absentéisme volontaire ; Absentéisme involontaire ; Administration publique ; Management des ressources humaines ; Approche processus

## Abstract

Absenteeism is a worrying phenomenon, both for private sector organizations and public services. It is worrying for several reasons: the cost and the dysfunction it causes. In order to propose sustainable management mechanisms, practitioners (business leaders, public authorities) and academics have been trying, for decades, to understand the determining factors and the consequences on the normal functioning of organizations. In this research, we attempt to: identify the types of repeated absences in state public services, measure the weight of each type of absence, and measure the influence of a sustainable management system on the absenteeism. This system concerns the management of human resources through the process approach borrowed from quality management. Using multinomial logistic regression, we find that the forms of absences apprehended in public services can be positively modified by the integration of certain variables of human resources management based on the process approach.

**Keywords:** Voluntary absenteeism; Involuntary absenteeism; Public administration; Human resources management; Process approach.

## Introduction

Des chercheurs ont défini l'absentéisme par l'absence répétitif d'un travailleur à son poste et le non-respect des attentes des usagers des services vis-à-vis de lui (Harrison & Martocchio, 1998 ; Harrison & Price, 2003 ; Huver, 2013). Cette définition nous apprend qu'il y a absentéisme lorsque l'absence devient un comportement chronique, habituel, volontaire, répétitif et systématique.

En effet, plusieurs chercheurs ont traité le phénomène de l'absentéisme selon deux (2) modèles notamment le modèle économique (Shapiro et Stiglitz, 1984 ; Barmby et al., 1994 ; Coles & Treble, 1993) et le modèle psychosocial de Steers et Rhodes, 1978 ; Demerouti et al., 2001 ; Bakker & Demerouti, 2007 ; Schaufeli & Bakker, 2004). L'ensemble de ces approches, théoriques et empiriques, font la distinction entre l'absence volontaire (processus de démotivation lié aux conditions de travail) et l'absence involontaire (incapacité liée à la santé). Partant de cette perspective, l'absentéisme peut être perçu soit comme un indicateur de santé au travail, soit comme un indicateur social (Chevalier & Goldberg, 1992). Dans ce dernier cas, le comportement de retrait peut être lié aux modes d'organisation, d'animation et des conditions de travail (Johns, 1997 ; 2001 ; 2010). Selon le sens donné à l'absentéisme par l'approche psychosociale, le phénomène traduirait un désamour envers son organisation (Hanisch & Hulin, 1991 ; Bouville, 2009). En se référant aux travaux de Kanté (2019), le comportement de retrait peut être expliqué par les déterminants de l'absentéisme comme l'emploi occupé, les horaires de travail, l'hygiène et sécurité, le salaire, et la pénibilité au travail. En restant focalisé sur le contexte malien, nous constatons que toutes les recherches exploitées semblent ignorer des facteurs qui pourraient être déterminants pour l'absentéisme notamment, le climat social et des événements sociaux. Le cas particulier du Mali nous intéresse ainsi, car le phénomène a fait l'objet d'une lettre circulaire adressée à tous les chefs de services publics car le ministre en charge du travail et de la fonction publique. Même si nous n'avons pas pu obtenir de statistiques sur le niveau actuel du problème, la lettre du ministre en date du 17 janvier 2024 exprime une préoccupation à prendre en charge.

C'est à partir de cette considération que notre recherche perçoit l'absentéisme comme la résultante de trois situations : la santé (capacité individuelle entraînant une absence involontaire), la démotivation (insatisfaction entraînant un manque d'implication) et le social (événements sociaux réduisant l'assiduité au travail et entraînant des absences ou des retards répétitifs et involontaires). Chaque situation peut être source de dysfonctionnement grave, c'est pourquoi cette recherche propose d'identifier les types d'absentéisme dans le contexte malien,

les expliquer et de tenter de vérifier l'influence positive du management des ressources humaines par approche processus sur la résolution du problème de l'absentéisme. Cependant, cette recherche se focalise sur le cas particulier des services publics maliens et tente de répondre aux questions suivantes :

- **Quelles sont les différentes formes d'absences enregistrées dans les services publics ?**
- **Quels sont les types d'absences correspondant à un comportement de retrait au travail et pouvant être modifié par un dispositif de gestion des ressources humaines basé sur la qualité ?**

A partir des résultats théoriques et empiriques tirés du modèle économique (Shapiro & Stiglitz, 1984 ; Barmby et al., 1994 Coles & Treble, 1993), du modèle psychosocial (Steers & Rhodes, 1978 ; Demerouti et al., 2001 ; Bakker & Demerouti, 2007 ; Schaufeli & Bakker, 2004) et du modèle social malien (Kanté, 2019), nous formulons des hypothèses selon lesquelles : **l'absentéisme dans les services publics de l'Etat est le résultat d'un désengagement volontaire nourri par des facteurs psychologiques de la motivation et des contraintes sociales (H1) ; le management des ressources humaines basé sur l'approche processus a un impact positif sur les formes d'absences volontaires (H2).**

La suite de ce papier est structurée en revue de littérature, méthodologie, résultats et discussion. Les résultats obtenus ci-dessous par la méthode mixte renforcent la légitimité d'un management des ressources humaines basé sur l'approche processus comme un levier pour le changement des comportements absentéistes.

## **1. Revue de littérature**

La revue de littérature présentée permet de comprendre les comportements absentéistes par des modèles théoriques dits « économique » et « psychosocial » sur lesquels s'appuie notre recherche ainsi que le management des ressources humaines basé sur l'approche processus comme mécanisme de gestion.

### **1.1. Comportements absentéistes selon les théories économiques et psychosociales**

Le modèle économique appréhende l'absentéisme comme une décision individuelle et rationnelle prise par un absentéiste à la suite d'un arbitrage qu'il fait entre son temps de travail et son temps de loisir (Shapiro et Stiglitz, 1984 ; Barmby et al., 1994 ; Coles & Treble, 1993). Dans cette approche économique, l'absentéisme est le résultat d'un choix motivé par la volonté de travailler moins afin de préserver plus de temps pour le loisir.

Du point de vue du modèle psychosocial, la présence d'un individu à son poste de travail est

perçue comme la capacité de ce dernier à être présent (Shapiro et Stiglitz, 1984 ; Barmby et al., 1994 ; Coles & Treble, 1993 ; Steers & Rhodes, 1978 ; Demerouti et al., 2001 ; Bakker & Demerouti, 2007 ; Schaufeli & Bakker, 2004). Selon cette théorie, l'absentéisme résulterait d'une part, de l'incapacité liée à un problème de santé et, d'autre part, d'un manque de satisfaction au travail. Dans cette approche psychosociale, l'absentéisme est expliqué par deux variables : la santé et la démotivation. La première se caractérise par des exigences du travail incompatibles avec la capacité physique conduisant à l'épuisement professionnel ainsi qu'à des comportements défavorables notamment, des absences répétées et l'intention de quitter son poste. La seconde se repose sur des stimulus influençant la motivation de l'individu à être présent. Cette seconde variable explicative traite l'absence comme un comportement délibéré entretenu par des facteurs aidant à comprendre les motifs de retrait au travail (Hanisch & Hulin, 1991 ; Schaufeli & Bakker, 2004 ; Bakker & Demerouti, 2007).

## **1.2. Management des ressources humaines basé sur l'approche processus**

Le management des ressources humaines par « approche processus », préconisé dans cette recherche comme solution au phénomène de l'absentéisme volontaire, est un dispositif emprunté du management de la qualité qui place la satisfaction du personnel au centre de la gestion (Francis & Dominique, 2015 ; Elkachradi, 2016 ; Ayoudj, 2017). L'intégration du concept « approche processus » dans le management des ressources humaines se justifie par le changement en permanence des organisations (Elkachradi, 2016). Ces dernières sont obligées de s'adapter aux mutations et de les anticiper. Dans ce contexte, l'organisation est un système qui devient de plus en plus complexe, modifiant ses modes de fonctionnement. En se basant sur des principes de management de la qualité pour piloter les systèmes, les organisations parviennent à modifier positivement les savoirs, savoir-faire et comportements (compétences) des travailleurs. Ces modifications par le management de la qualité permettraient aux travailleurs d'agir pour atteindre la performance collective (Elkachradi, 2016). Les principes dont il est question et ayant servi de variables explicatives de la modification de comportements absentéistes sont entre autres : le leadership, l'implication des personnes, la valorisation des compétences, la responsabilisation, etc. Manager les ressources humaines par processus est, donc, un dispositif de gestion qui exige des dirigeants de faire recours à des compétences techniques, organisationnelles et managériales. Par compétences techniques, nous entendons les connaissances, habiletés et aptitudes techniques requises pour des tâches, des rôles ou des secteurs d'activités particuliers. Les compétences organisationnelles sont relatives à la

planification des activités et des moyens nécessaires : hiérarchiser les missions, séquencer les différentes tâches nécessaires en définissant les rôles de chacun, évaluer le temps nécessaire à l'exécution des tâches, réaliser des ajustements. Quant aux compétences managériales, il s'agit des capacités relationnelles du dirigeant pour encadrer et animer une équipe de travail : capacités de communiquer, coordonner, mobiliser, diriger, prendre des décisions, faire converger son équipe vers un but commun. L'approche processus devient un levier de gestion lorsque les conditions, les étapes et les méthodes sont maîtrisées (Elkachradi, 2016 ; Ayoudj, 2017).

**Tableau 1 : Synthèse de la démarche de l'approche processus**

<b>Approche processus : un mécanisme de gestion coordonné entre le premier responsable, les managers ou chefs de services et les personnels.</b>		
<b>Conditions de réussite</b>	<b>Etapes</b>	<b>Méthodes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Une communication de la démarche par la direction générale/premier responsable ;</li> <li>(2) Une implication affirmée du premier responsable et des managers ou chefs de services ;</li> <li>(3) Une mise à disposition des moyens et ressources pour y parvenir ;</li> <li>(4) Un plan de formation pour l'acquisition des savoirs requis ;</li> <li>(5) Une animation régulière et de l'information pour l'implication des équipes ou des personnels ;</li> <li>(6) Une prise de conscience par la sensibilisation à tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Audit des ressources humaines.</li> <li>(2) Analyse du climat social.</li> <li>(3) Analyse des facteurs environnementaux, sociétaux et culturels.</li> <li>(4) Identification des attentes du personnel et des partenaires sociaux.</li> <li>(5) Enquête et mesure de la satisfaction du personnel.</li> <li>(6) Restitution des résultats des étapes 1, 2, 3, 4 et 5.</li> <li>(7) Proposition de stratégie en matière de ressources humaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Identifier les processus de l'organisation.</li> <li>(2) Identifier les principales compétences exigées par les normes ISO en vigueur.</li> <li>(3) Identifier les principales compétences nécessaires pour répondre aux attentes des usagers/utilisateurs et partenaires externes.</li> <li>(4) Identifier les principales compétences nécessaires pour répondre aux attentes des acteurs internes (personnels, partenaires sociaux...).</li> <li>(5) Faire l'inventaire des compétences acquises.</li> <li>(6) Etudier/Auditer les postes.</li> </ul>

<p>les niveaux de hiérarchie.</p>		<p>(7) Définir les rôles et responsabilités.</p> <p>(8) Définir les liens avec le manuel de procédures et de qualité de l'organisation.</p> <p>(9) Identifier les grades et les diplômes en relation avec les compétences requises.</p> <p>(10) Faire les entretiens individuels d'évaluation.</p> <p>(11) Mettre en place un plan de formation.</p> <p>(12) Mettre en place un système d'évaluation des acquis des formations suivies.</p> <p>(13) Mettre à jour, une fois par an, la cartographie des compétences.</p>
-----------------------------------	--	--

Source : Auteur, inspiré de Elkachradi (2016)

Le contenu du tableau 1 indique que le management des RH par processus tient compte des intérêts des parties prenantes et s'inscrit dans la durée. Ce cadre théorique et conceptuel, justifiant notre deuxième hypothèse de recherche, privilégie l'être humain dans sa vie ou carrière professionnelle.

Cette synthèse littéraire nous a permis de comprendre que l'être humain veut trouver du sens dans son travail notamment, le partage des connaissances et des valeurs, la réalisation du progrès individuel et la contribution au développement de son organisation.

## 2. Méthodologie de la recherche

Conformément au positionnement de cette recherche qui consiste à identifier les types d'absentéisme dans les services publics de l'Etat, les expliquer et mesurer l'influence d'un dispositif de gestion durable, nous utilisons la méthode mixte pour atteindre les objectifs de recherche. Cependant, des outils utilisés pour la collecte des données et l'analyse sont, à la

fois, qualitatif et quantitatif.

### **2.1. Collecte des données**

Cette recherche a été réalisée par abduction. Autrement dit, nous partons du particulier vers le général tout en soumettant nos hypothèses au test de vérification. Il s'agit de cerner la problématique des absences dans certains services pour expliquer le phénomène à l'échelle nationale. L'enquête a concerné quatre (04) services décentralisés des ressources humaines codifiés/ deux services RH du secteur de l'éducation et deux services RH du secteur de la santé. Les quatre (04) services ont été choisis par convenance et sont codifiés comme suit : CODE-SRHE1, CODE-SRHE2, CODE-SRHS1, CODE-SRHS2. Parmi ces services échantillonnés, trois (03) se trouvent à Bamako et le quatrième se trouve à Ségou. Le nombre total de fonctionnaires gérés par les quatre (04) services échantillonnés est de 306 fonctionnaires de l'Etat.

Le guide d'entretien est un outil qualitatif qui a été utilisé pour collecter des données dans le cadre de la recherche exploratoire auprès des quatre (4) responsables de services. Le but est de comprendre le comportement absentéiste en identifiant, par entretien semi-directif, les types d'absences. En plus des guides d'entretien, les demandes d'absences, les titres des absences (autorisations d'absences), les registres de suivi des personnels et les tableaux de bord, ont fait l'objet d'exploitation.

Durant la deuxième phase de la recherche, des questionnaires auto-administrés ont été remplis par 151 fonctionnaires qui ont accepté volontairement de participer à l'étude, soit 49,34% des fonctionnaires gérés par les 4 services échantillonnés. Le modèle retenu, dans notre enquête, est celui de Karasek & Theorell (1990) qui porte sur l'emploi et les relations professionnelles. Les variables du management des ressources humaines basé sur l'approche processus sont identifiées à partir des travaux de Elkachradi (2016) et de Ayoudj (2017). Pour cette raison, les questions ont été portées sur des variables qualitatives (contrainte familiale, implication du personnel, valorisation des compétences, niveau de responsabilité, relations avec la hiérarchie) et une variable quantitative (temps du travail). Les participants ont répondu sur une échelle de Likert allant de 1 à 4 points. Le coefficient de fiabilité interne (Alpha Cronbach) est entre 0,70 à 0,78, de Q001 à Q151.

### **2.2. Analyse des données**

Pour déterminer une tendance sur les différents types d'absences, nous avons réalisé une analyse par tri à plat. La pondération effectuée a, donc, permis de connaître les types

d'absences les plus courants dans les services publics. La seconde partie de notre analyse a consisté à utiliser la régression logistique multinomiale. Cette analyse se justifie par le fait que nos variables explicatives sont aussi bien qualitatives que quantitatives, tandis que notre variable à expliquer (absentéisme) est qualitative nominale à plusieurs modalités (fonction de la durée et de la fréquence des absences). Afin d'éviter le risque de multicollinéarité, nous sommes assurés que les variables explicatives n'aient pas une corrélation supérieure à 0,7 comme valeur absolue (Tenenhaus, 2007).

### 3. Résultats

#### 3.1. Résultats exploratoires : situation de l'absentéisme

Selon les premiers résultats exploratoires, la situation de l'absentéisme se présente comme suit :

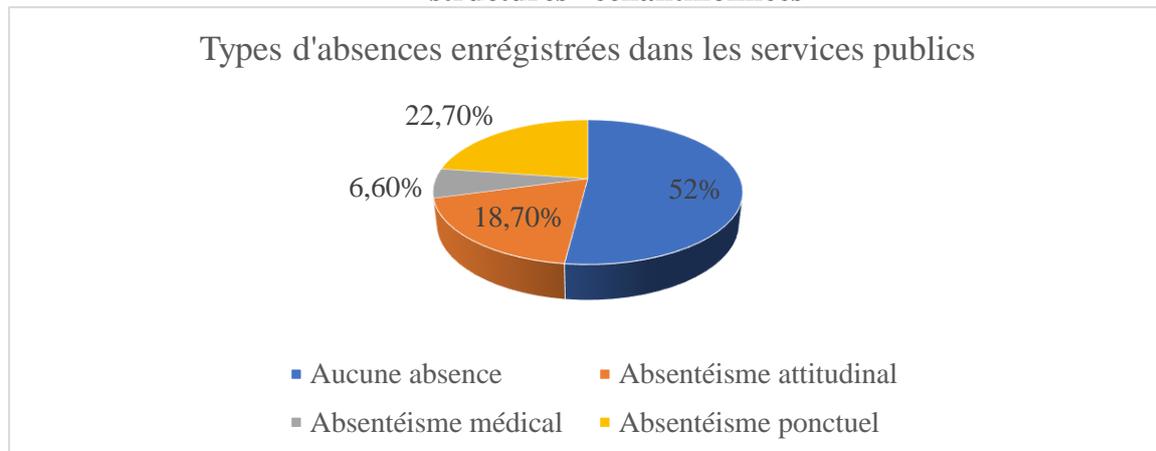
**Tableau 2 : Types d'absences catégorisées**

Types d'absences	Catégories
<p>Absence attitudinale : « <i>absence non justifiée ou non autorisée par le supérieur immédiat dont la fréquence est élevée avec durée courte</i> ».</p> <p><b>Motifs connus</b> : maladie ordinaire du travailleur, du conjoint (e), ou de l'enfant</p>	<b>Absence volontaire</b>
<p>Absence ponctuelle : « <i>retards et absence justifiée par des raisons non précises ou par des raisons familiales dont la fréquence est faible avec durée courte</i> ».</p> <p><b>Motifs connus</b> : maladie ordinaire du travailleur, baptême, mariage, décès...</p>	
<p>Absence médicale : « <i>absence pour des raisons indépendantes de la volonté comme accident ou maladie dont la fréquence est faible avec longue durée</i> »</p>	<b>Absence involontaire</b>

Source : Auteur, à partir des discours d'entretiens semi-directifs, 2024

Etant donné que nous avons choisi de mesurer l'absentéisme comme variable qualitative combinant la durée et la fréquence des absences des travailleurs, nous avons utilisé différentes modalités et leur formule de codage « *FreqDur* ». Ce type de codage est réalisé avec des réponses aux questionnaires programmés sur SPSS en utilisant la fonction « *If...Then...Execute* » dans le but d'automatiser la procédure.

**Figure 1 : Pondération par type d'absence chez les travailleurs couverts par les structures échantillonnées**



Source : Auteur, 2024

Ces premiers résultats (Tableaux 2 et figure 1), obtenus par entretiens et par pondération, nous permettent de constater que l'absentéisme ponctuel (22,7%) et l'absentéisme attitudinal (18,7%) sont compris comme des absences volontaires et constituent les formes d'absences les plus fréquentes dans les services publics. *A contrario*, l'absentéisme médical (6,6%) est faiblement représenté.

### 3.2. Mesure de l'impact de « l'approche processus » sur l'absentéisme

Dans le tableau 3 ci-dessous, nous présentons les résultats de la régression logistique multinomiale effectuée sur un échantillon dont  $n = 151$ . Pour chacune des types ou des modalités d'absences, nous avons testé l'influence des variables du management des ressources humaines par l'approche processus empruntée de la démarche qualité. Dans le tableau 3, nous présentons les résultats obtenus selon les paramètres estimés et le test de Wald utilisés par Tenenhaus (2007). Le test du rapport de vraisemblance n'a pas été présenté pour les paramètres estimés en raison de la taille de notre échantillon dont  $n = 151$ . Selon Tenenhaus (2007), les statistiques du test de Wald et du test du rapport de vraisemblance sont équivalentes pour les échantillons de taille élevée.

Le modèle d'estimation et de test de Wald est spécifié comme suit :

- \*\*\*  $p < ,01$  \*\*  $p < ,05$  \*  $p < ,1$  ns : paramètre estimé non significatif. La modalité de référence de la variable à expliquer absentéisme est « absentéisme nul ».
- Les variables de contrôle sont : taille du service, temps de travail, genre, âge, fonction exercée, statut, catégorie socioprofessionnelle.

**Tableau 3 : Résultats de la régression logistique multinomiale**

	Absentéisme attitudinal	Absentéisme medical	Absentéisme ponctuel
Variables « Manage ment des ressources humaines basé sur l'approche processus»			
Niveau de responsabilité	0,071 **	ns	-0,028 *
Implication du personnel	ns	ns	Ns
Relations avec la hiérarchie	0,349 ***	ns	Ns
Contraintes Sociales	ns	ns	-0,068 *
Valorisation des compétences	0,210 ***	0,070 **	0,0209 ***
Temps de travail	ns	0,023 **	0,077 *

**Source** : Auteur, 2024

Les résultats du figure 1 confirment la première hypothèse, car les types d'absences ayant obtenu les plus grands scores appartiennent à la catégorie d'absence volontaire. Il s'agit respectivement de l'absence ponctuelle (22, 7%) et l'absence attitudinale (18, 7%). Pour ce qui concerne l'impact positif du management des ressources humaines par l'approche processus sur l'absentéisme, l'hypothèse est relativement confirmée en raison des résultats obtenus dans le tableau 3.

Les variables du management des ressources humaines basé sur l'approche processus ayant une influence positive sur l'absentéisme volontaire sont les suivantes :

**Tableau 4 : Récapitulatif des résultats de la régression logistique multinomiale**

Variables du management des ressources humaines basé sur l'approche processus	Type d'absentéisme
Relations avec la hiérarchie (0, 349)	Absentéisme volontaire
Valorisation des compétences (0,210)	
Niveau de responsabilité (0,071)	
Temps de travail (0, 077)	Absentéisme ponctuel
Valorisation des compétences (0,070)	Absentéisme médical

**Source :** Auteur, à partir des résultats de la régression multinomiale

À partir de ce récapitulatif des résultats de notre deuxième étape d'analyse, nous pouvons affirmer que toutes les variables du management des ressources humaines basé sur l'approche processus n'ont pas d'influence sur l'absentéisme. Il s'agit des variables comme la gestion de l'implication du personnel et la contrainte familiale. À *contrario*, les résultats indiquent que le maintien d'une bonne relation avec la hiérarchie, la valorisation des compétences, la responsabilisation, et le temps de travail influencent positivement le comportement absentéiste des travailleurs. Le cas de la variable « valorisation des compétences » est particulier car elle influence aussi l'absentéisme médicale en raison du stress que la non prise en compte de ce besoin psychologique.

#### 4. Discussion

Notre recherche apporte plusieurs contributions à la compréhension et la maîtrise de certaines formes du phénomène. Concernant la compréhension, les résultats, obtenus par exploration, indiquent que les services publics maliens sont confrontés à deux catégories d'absences notamment, l'absentéisme volontaire (absentéisme attitudinal et absentéisme ponctuel) et l'absentéisme involontaire (absentéisme médical). Pour ce qui concerne la maîtrise du phénomène, nos résultats montrent, relativement, une influence positive du management des ressources humaines basé sur l'approche processus empruntée du management de la qualité de la norme ISO 9001.

En observant les résultats de la régression logistique multinomiale, il est évident que le poids de certaines variables montre que l'absentéisme est, pour la plupart, une réponse à l'insatisfaction au travail sur le plan psychologique caractérisée par certaines pratiques de management comme l'absence de pratiques de valorisation des compétences, le faible niveau

de responsabilité, et des contraintes liées au temps de travail. Bouille (2010), Steers & Rhodes (1978) trouvent le même résultat selon lequel les personnes satisfaites de leur travail sont moins susceptibles de s'absenter volontairement. En plus de l'insatisfaction comme facteur explicatif de l'absentéisme, Woods et al (2012) apporte une contribution essentielle en trouvant que les personnes insatisfaites n'ayant pas la possibilité de changer de travail sont de plus en plus susceptibles de s'absenter. Sur le plan psychosociale, nos résultats montrent également que le comportement absentéiste est induit en réponse à un mauvais climat social caractérisé par l'absence de relations entre la hiérarchie et le travailleur. Abordant dans le même sens, d'autres résultats trouvent que l'absentéisme est une réponse au contexte social dans lequel un travailleur exerce son activité (Johns, 2001 ; 2010). Selon cette logique, le comportement absentéiste est perçu comme volontaire et induit par des pratiques de management ou organisationnelles peu appréciées par des travailleurs (Martocchio & Jimeno, 2003). Une autre contribution majeure de cette recherche se trouve au niveau de la découverte d'un lien entre le manque de valorisation des compétences et la santé du travailleur à travers le stress pouvant conduire à la dépression.

Contrairement aux autres recherches, nos résultats portent sur un contexte précis tout en préconisant un moyen de maîtrise vérifié qu'est l'intégration du management des ressources humaines basé sur l'approche processus. Même si les travaux de Elkachradi (2016) et Ayoudj (2017) ont permis de retenir des variables en management de la qualité, c'est la première fois, à notre connaissance, que ces variables soient mises à contribution pour la compréhension et la gestion de l'absentéisme.

## Conclusion

Notre recherche avait pour objectif de comprendre le phénomène de l'absentéisme dans les services publics maliens, de l'expliquer et de préconiser un dispositif de gestion après vérification de deux (2) hypothèses : l'absentéisme dans les services publics de l'Etat est le résultat d'un désengagement volontaire nourri par des facteurs psychologiques de la motivation et des contraintes sociales (H1) ; le management des ressources humaines basé sur l'approche processus a un impact positif sur les formes d'absences volontaires (H2).

Après le traitement des données, la première hypothèse est confirmée en partie, car la variable « contraintes sociales » est faiblement représenté par les résultats de la régression logistique multinomiale, soit non significatif sur les absences attitudinales et médicales mais moins impactant sur l'absence ponctuelle (-0,068). Pour ce qui concerne la deuxième hypothèse, elle

se trouve aussi relativement confirmée, car toutes les variables du management de la qualité en GRH n'exercent pas d'influence positive à l'exception des variables comme le maintien de la relation avec la hiérarchie, la valorisation des compétences, le temps de travail, et le niveau de responsabilité.

À la lumière de ces résultats obtenus, nous pouvons affirmer que notre objectif de recherche est atteint. En outre, cette recherche apporte des contributions sur le plan littéraire et sur le plan managérial.

Sur le plan de la littérature, elle fournit une ressource littéraire aux chercheurs et universitaires maliens dans un environnement où il n'y a pas suffisamment d'écrits sur un phénomène qui préoccupe l'espace universitaire, les entreprises et tous les services publics de l'Etat.

Sur le plan managérial, les résultats de cette recherche soulignent, à l'attention des directions des ressources humaines et des responsables des services de l'Etat, l'intérêt de classer de manière précise l'absentéisme selon trois modèles : absentéisme attitudinal, absentéisme médical, et absentéisme ponctuel. Par ailleurs, en termes de performance au travail, elle préconise l'intégration du dispositif peu connu dans les services publics de l'Etat notamment, le management de la qualité en gestion des ressources humaines pour renforcer le leadership des responsables des services. Autrement dit, les résultats prouvent que « *le travailleur ne s'absente pas parce qu'il est paresseux* », mais qu'il choisit de s'absenter pour « *éviter un cadre de travail qui ne convient pas en attendant de trouver mieux ailleurs* ».

Certes, notre recherche a apporté des contributions de taille, mais elle comporte aussi des limites qui peuvent constituer des voies de recherche futures. Premièrement, nous n'avons pas pu étudier le processus global de la GRH et les sous processus RH axés sur l'approche processus emprunté de la démarche qualité. Etant donné que le concept est peu connu dans l'environnement des organisations maliennes, une recherche future (note de synthèse) sur le management de la qualité intégrée à la GRH serait utile pour renforcer nos résultats obtenus. Enfin, nos résultats n'ont pas aussi la prétention de solutionner le cas des absences liées aux loisirs selon le modèle économique de l'absentéisme. D'autres recherches futures peuvent explorer la piste des systèmes de monitoring du personnel ayant une influence sur ces types d'absences qui n'ont pas fait l'objet d'analyse dans cette recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ayoudj, Y. (2017). La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines : cas de la norme ISO 9001. *Revue Nouvelle Economie*, n°17, vol 2, 51-62.
- Bakker, A.B; Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), p. 309-328.
- Barmby, T.; Sessions, J.; Treble, J. (1994). Absenteeism: Efficiency wages and shirking. *Scandinavian Journal of Economics*, 96(4), p. 561-566.
- 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.
- Chevalier A., Goldberg M. (1992). L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ? *Sciences sociales et Santé*, 10(3), 47-65.
- Coles M.G. ; Treble, J.G. (1993). The price of worker reliability. *Economics Letters*, 41(2), 149-155.
- Demerouti, E; Bakker, A.B; De Jonge, J; Janssen, P.P.M; Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279-286.
- Elkachradi, R. (2016). Implementation of a quality approach in Human Resources Management within the Moroccan university: Obstacles and main determinants. *The Journal of Quality in Education*, 6(7), 7. <https://doi.org/10.37870/joqie.v6i7.33>
- Francis R. et Dominique S. (2015), *Management stratégique et management de la qualité*, Afnor, Editions d'organisation, Paris.
- Hanisch, K.A; Hulin, C.L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: an evaluation of causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.
- Harrison, D.A.; Price, K.H. (2003). Context of consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influences across multiple settings. *Human Resource Management Review*, 13, 203-225.
- Harrison D.A., Martocchio J.J. (1998). Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots and outcomes. *Journal of management*, 24(3), 305-330.
- Johns G. (1997). Contemporary research on absence from work: correlates, causes and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 114-173.
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 31-42.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542

Kanté, A.S. (2019), *Gestion des ressources humaines au Mali : motifs de l'absentéisme et du présentéisme*, La Sahélienne, Bamako, Mali

Karasek R., Theorell T. (1990), *Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of work life*, Basic Books, New York.

Martocchio, J.J. et Jimeno, D.I. (2003). Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*, 13, 227-241.

Schaufeilli, W.B; Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Sharpiro, C.; Stiglitz, J.E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review*, 74, 433-444.

Steers, R.M. et Rhodes, S.R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407

Tenenhaus, M. (2007), *Statistique. Méthodes pour décrire, expliquer et prévoir*, Paris, Dunod.

Woods, S.A., Poole, R. et Zibarras, L.D. (2012). Employee absence and organizational commitment: Moderation effects of age. *Journal of Personnel Psychology*, 11 (4), 199-203.