



**PERCEPTION DU STYLE MANAGERIAL, DU POSTE DE TRAVAIL ET
ABSENTEISME CHEZ DES AGENTS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE A
ABIDJAN**

*PERCEPTION OF MANAGERIAL STYLE, WORK POSITION AND ABSENTEEISM
AMONG PUBLIC ADMINISTRATION STAFF IN ABIDJAN*

DJAHA Koffi Henri

Maitre-assistant de Psychologie sociale et du travail
Université Félix Houphouët Boigny-Abidjan

Courriel : kosroe01@yahoo.fr

RÉSUMÉ

La présente recherche vise à examiner l'influence de la perception du style managérial et du poste de travail sur l'absentéisme des agents de l'Etat exerçant au plateau (Abidjan). Un questionnaire est administré à 120 salariés. Ceux-ci sont repartis en quatre groupes équivalents par rapport à la taille, l'ancienneté dans la fonction, l'âge, la famille d'origine, la charge parentale, au sexe, statut matrimonial, niveau d'études. Dans chacun des groupes, il y a 60 participants, tous de sexe masculin, de niveau d'études supérieur, provenant de familles socio économiquement modestes. Ils sont tous mariés, avec des enfants à charge ; leur ancienneté dans la fonction et leur âge varient respectivement entre 05 et 10 ans et 30 et 40 ans.

Deux résultats se dégagent. Le premier indique que la fréquence d'absentéisme est plus élevée chez les agents percevant le style managérial comme fortement centré sur les objectifs de l'organisation que celle de leurs pairs pour qui le style managérial est plus en faveur du personnel. Le second montre que les agents qui ont une perception dévalorisante de leur poste de travail ont une fréquence d'absentéisme plus élevée que leurs homologues qui en ont une perception valorisante. Ces résultats impliquent que l'on peut réduire l'absentéisme chez des agents en améliorant le style de direction et les réalités du poste de travail afin que ceux-ci soient bien perçus par ceux-là.

Mots-clés : Perception, style managérial, poste de travail et absentéisme.

ABSTRACT

This research aims to examine the influence of the managerial style and work position perception on absenteeism of public servants working in Plateau (Abidjan). A questionnaire was administered to 120 employees. The employees were divided into four equivalent groups according to size, seniority in the job, age, family of origin, parental responsibility, gender, marital status and level of education. In each of the groups, there are 60 participants, all male, with higher education, from low socioeconomic families. They are all married, with dependent children; their seniority in the job and their age vary respectively between 5 and 10 years and between 30 and 40 years.

Two results emerge. The first indicates that the frequency of absenteeism is higher among the workers who perceive the managerial style as strongly focused on the organization's objectives than among their peers for whom the managerial style is more personnel-oriented. The second shows that officials with a devaluing perception of their job have a higher frequency of absenteeism than their peers with a valuing perception. These results imply that absenteeism among staff can be reduced by improving management style and job realities so that they are well perceived by them.

Keywords: Perception, management style, work position and absenteeism

INTRODUCTION

Depuis des décennies, la Côte d'Ivoire, à l'instar des Etats africains, a pour objectif majeur, sortir de la pauvreté et la misère qui ont toujours caractérisé le continent africain. Ainsi, pour atteindre leur but, les gouvernements ivoiriens qui se sont succédés jusqu'ici s'activent régulièrement pour un développement économique durable qui passe nécessairement par le travail assidu et bien fait, la prospérité dans tous les secteurs d'activité. Des stratégies politiques sont mises en place. Nous avons, par exemple, la privatisation des structures étatiques, l'invitation des jeunes à l'entrepreneuriat, la création de nombreux emplois dans divers domaines ou secteurs d'activité. Le gouvernement (2019), par exemple, encourage la création d'un club des entrepreneurs. Parmi ceux-ci, 92 selon la même source, ont suivi une formation auprès des chefs d'entreprise. Dans cette perspective, le gouvernement (2020) annonce une hausse de 2,4% de création d'emplois formels. Il précise d'ailleurs que cette progression correspond en termes absolus à une création nette de 24.461 emplois dont 59,7% ont été réalisés dans le secteur privé.

Ces entreprises, pour se maintenir sur le marché et prospérer, multiplient les publicités mais surtout bénéficient des soutiens de l'Etat ivoirien. Ainsi, conscients de l'importance des ressources humaines, les gouvernements encouragent la création des grandes écoles, créent un Fonds de Développement de la Formation

Professionnelle (FDFP) qui est une structure spéciale chargée de la formation professionnelle continue ou le recyclage des employés.

Pour l'administration publique, plusieurs milliers de jeunes diplômés sont recrutés et formés chaque année dans des écoles de renom telles que l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), l'Ecole Normale Supérieure (ENS), l'Ecole Nationale de Statistique et d'Economie Appliquée (ENSEA), l'Institut National de Formation des Agents Sanitaires (INFAS), l'Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS), l'Institut National Supérieur des Arts et des Actions Culturelles (INSAAC), etc.

Au regard de tous ces efforts, les entreprises et l'administration publique regorgent, sans doute, des ressources humaines de qualité. Toutefois, l'un des comportements professionnels de ces dernières ne corrobore pas leur qualification. Il s'agit de l'absentéisme, une réalité chez les salariés notamment ceux du secteur public. Ce phénomène mérite une attention particulière au moment où l'on prône l'émergence. Tel est le sens que nous accordons à cette étude qui s'articule autour de trois axes : la problématique, la méthodologie et les résultats.

I-PROBLEMATIQUE

L'absentéisme est une réalité manifeste en Côte d'Ivoire, notamment dans le secteur public. Assane (2012), en référence à une enquête de l'Institut National de Statistique réalisée en 2005, souligne cette réalité quand il indique que 69% des ivoiriens dénoncent l'absentéisme des agents de la fonction publique. Pognon (2008) montre qu'à Abidjan, sur 38,5% des salariés de l'Etat en service qui abandonnent leur poste pour des courses, seulement 2,8% y retournent pour reprendre le travail. Autrement dit, 35,7% de ces fonctionnaires abandonnent définitivement leur bureau. Yao (2022) observe l'heure d'arrivée des agents de l'Etat à leur poste le matin et l'heure à laquelle ces derniers quittent leur bureau pour la maison. Il remarque que la majorité des agents arrive fréquemment en retard et quitte leur poste avant l'heure indiquée. Ceci peut être assimilé à des heures d'absence. Lors d'un entretien, poursuit Yao (2022), un agent révèle que les fonctionnaires ivoiriens travaillent en moyenne 03 heures sur 08 par jour.

Ce fléau se présente comme un frein au développement recherché et inversement un catalyseur de la pauvreté. Aussi, les gouvernements ont-ils pris des mesures afin de l'éradiquer. Dans le domaine de la santé, la ministre Goudou, au nom du gouvernement (2013), lors d'une rencontre avec les chefs de service des hôpitaux publics n'a pas manqué de blâmer ces derniers après avoir dénoncé leur absentéisme. Ces comportements, selon elle, parce qu'ils nuisent aux « sacrifices financiers » déployés par le gouvernement, ne resteront plus impunis. Malgré ces avertissements, l'absentéisme demeure dans les fonctions publiques et met en cause le progrès souhaité. En effet, comme la corruption, les détournements de

fonds publics, le népotisme, etc., l'absentéisme semble être une pesanteur qui maintient le pays dans la misère.

Ces considérations précédentes suscitent des interrogations : comment peut-on expliquer l'absentéisme chez des travailleurs bien formés dans des établissements de renom ? Certaines recherches tentent d'apporter des réponses à ce problème.

Piques (2004) incrimine la maladie ordinaire, les congés de maternité, les accidents de travail, les maladies professionnelles, le sexe et l'âge. En ce qui concerne le sexe, l'auteur précise que les femmes s'absentent plus fréquemment que les hommes. A propos de l'âge, Piques fait savoir que la tranche d'âge (41- 55 ans) est plus encline à l'absentéisme.

Courtais (2007) abonde dans le même sens que Piques. Il indexe, en effet, le genre, l'âge et la situation professionnelle de l'agent. Les femmes sont plus souvent absentes que les hommes ; le vieillissement et la perspective de la retraite impactent significativement l'absentéisme. En ce qui concerne la situation professionnelle, Courtais souligne que selon que l'agent est titulaire, stagiaire, ou contractuel, il n'aura pas le même rapport à l'absence. Evoquant les facteurs culturels, cette auteure mentionne que la culture du corps professionnel tient un rôle majeur. En effet, elle précise que la prédisposition à être absent diffère selon la qualification professionnelle : les ouvriers sont plus absents que les cadres.

Manon (2005) impute quant à lui le phénomène de l'absentéisme à trois types d'approche :

- l'approche individuelle renferme l'insatisfaction au travail, le stress ressenti au poste, l'expérience affective (l'humeur des individus), etc.
- l'approche psychosociale. Elle renvoie à la culture d'absence véhiculée au sein du groupe, le degré de confiance envers la direction, etc.
- l'approche économique. Celle-ci repose sur le principe que les forces économiques créent des incitations qui affectent l'ampleur et les schèmes de l'absentéisme. Par exemple, les organisations à hautes technologies dépendant d'un degré élevé d'interdépendance entre les tâches des employés et qui connaissent des coûts élevés lors de l'interruption, ne peuvent se permettre de tolérer des taux d'absentéisme élevés. Inversement, les entreprises qui font appel à des opérations demandant peu de compétences de la part des salariés, facilement remplaçables, les coûts de l'absentéisme sont peu élevés, tolèrent les taux d'absentéisme élevés.

Pour l'ANACT(2012), les déterminants de l'absentéisme sont essentiellement les conditions de travail pénibles (locaux déficients, efforts physiques et psychiques intenses, bruit, chaleur, etc.), la dématérialisation du travail, c'est-à-dire la nécessité d'assurer une relation de qualité au client. En outre, elle mentionne l'exposition des salariés à des injonctions contradictoires, l'absence de trajectoires professionnelles et l'articulation difficile entre vie professionnelle et vie hors travail.

Ces études ont, sans doute, aidé les managers à lutter contre l'absentéisme. Cependant, force est de reconnaître que le phénomène demeure. Vu que la manière de diriger une organisation et la perception de l'environnement du travail pourraient influencer le comportement des salariés, il nous semble important d'incriminer la perception du style managérial et du poste de travail. Mais que retenir de ces termes ?

Le style de management est la manière dont le gestionnaire dirige une équipe de travail, une entreprise. Il s'agit, en d'autres termes, du style de commandement. Les gestionnaires distinguent généralement cinq styles de management à savoir le style laisser-faire, paternaliste, collégial, démocratique et autocratique. Les deux derniers cités retiennent notre attention dans cette étude.

La perception du poste de travail renvoie à la façon dont le salarié se représente le lieu de travail. Cette représentation peut être liée à l'environnement physique et social du poste, aux conditions de travail mais aussi aux tâches et contraintes afférentes.

L'absentéisme quant à lui, signifie simplement le fait de ne pas être présent à son poste de travail ou le fait d'être régulièrement absent au lieu de travail. L'ouvrier peut s'absenter pour des raisons valables telles que les cas d'événements malheureux (maladies, accidents, décès d'un parent, etc.) et les événements heureux (mariages, baptêmes, etc.). Toutefois, il peut aussi s'absenter sans l'autorisation de la direction ni du supérieur hiérarchique. C'est ce type d'absentéisme qui nous intéresse dans la présente étude.

L'influence que la perception du style managérial et du poste de travail peuvent avoir sur l'absentéisme s'éclaire de deux théories : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et celle dite bi-factorielle de la motivation de Herzberg (1959).

La théorie de la fixation des objectifs énoncée par Locke stipule que la motivation d'un individu au travail est plus importante si des objectifs lui sont fixés. Locke va plus loin pour dire qu'afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects. Il doit être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ; difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ; accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ; d'un soutien pour l'atteinte et de récompenses lors de son atteinte. Et il doit être établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués.

Cette théorie qui fonde sans doute le style démocratique ou participatif explique le rapport entre le type de management et l'absentéisme des salariés du secteur public et des entreprises privées. En effet, lorsque les objectifs sont fixés par le gestionnaire suivant les conditions sus indiquées, surtout lorsque l'atteinte des objectifs est suivie de récompenses, des gratifications qui constituent des feed back, les agents se sentent valorisés, s'impliquent davantage et s'absentent

difficilement voire rarement ou nullement. Si au contraire, ces derniers sont soumis à un style opposé à ce qui précède, c'est-à-dire que le manager n'a pour objectif que la production, l'atteinte des objectifs sans se préoccuper ou se soucier du bien-être du personnel, des intérêts des collaborateurs, ceux-ci se sentiront dévalorisés et donc n'hésiteront pas à s'absenter à la moindre occasion.

La théorie de la fixation des objectifs éclaire certes le lien entre l'absentéisme et le type de management ; mais elle reste limitée quant à l'influence de la perception du poste de travail. C'est le lieu d'invoquer la théorie bi-factorielle.

Celle-ci, encore appelée théorie des deux facteurs, est de Herzberg (1959). Cette théorie a connu quelques améliorations. Ainsi, Herzberg (1971) l'appelle la théorie valorisant-ambiance. Le terme valorisant renvoie aux facteurs dits de motivation et l'ambiance correspond aux facteurs d'hygiènes qui ne sont rien d'autre que les situations nécessaires pour créer la satisfaction et la motivation mais non suffisantes. En fait, la théorie bi-factorielle stipule que la satisfaction de l'employé est le fait de deux types de facteurs :

- les facteurs de motivation (facteurs positifs) ou facteurs intrinsèques c'est-à-dire les facteurs liés au travail. Il s'agit, par exemple, du travail proprement dit (le contenu du travail, les tâches), la reconnaissance des accomplissements, la responsabilité, la promotion ou l'avancement, etc.

- les facteurs extrinsèques ou facteurs d'hygiène de vie (facteurs négatifs) qui n'engendrent pas la satisfaction mais qui produisent l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Nous avons, par exemple, la rémunération, la sécurité, la relation interpersonnelle, etc.

Selon cette théorie, l'existence des facteurs intrinsèques procurent la satisfaction aux employés et leur absence engendre naturellement une insatisfaction chez ces derniers. Quant aux facteurs extrinsèques, leur présence n'entraîne pas une satisfaction supplémentaire ou particulière chez les ouvriers mais leur manque crée une insatisfaction. Par exemple, le salaire ne crée pas chez un employé une satisfaction et une motivation particulière ; cependant, son absence produit chez ce dernier de la démotivation. Rapportée à notre étude, la théorie bi-factorielle explique le lien entre la perception du poste de travail et l'absentéisme en ce sens que les agents qui ont une perception positive de leur poste de travail et donc le valorisent au regard des facteurs intrinsèques et extrinsèques éprouvent une satisfaction telle qu'ils seront toujours présents à leur poste. Inversement, ceux qui ont une perception négative c'est-à-dire qui dévalorisent leur poste de travail eu égard aux catégories de facteurs précédemment indiquées vivent dans une insatisfaction et une démotivation qui les encouragent plutôt à s'absenter. Les considérations précédentes nous conduisent à émettre les hypothèses suivantes :

- les salariés qui perçoivent le style managérial comme fortement centré sur les objectifs de l'organisation ont une fréquence d'absentéisme plus élevée que celle de leurs pairs percevant plutôt un style managérial plus orienté vers le personnel.

- les salariés ayant une perception dévalorisante de leur poste de travail sont plus enclins à l'absentéisme que leurs homologues qui en ont une perception valorisante.

La vérification de ces présomptions suppose une démarche scientifique indispensable à la validation des résultats.

II. METHODOLOGIE

Cette partie vise à décrire les variables de la recherche, l'échantillon de l'étude et les matériels ayant servi à la collecte des données.

2.1. Description des variables

Des hypothèses évoquées plus haut ressortent deux types de variables : deux variables indépendantes que sont la perception du type de management et du poste de travail et une variable dépendante, l'absentéisme.

La perception du style managérial est appréhendée comme la manière dont le fonctionnaire voit le style ou se sent face à la pratique du style. Cette variable est de nature qualitative et admet deux modalités : la perception centrée sur les objectifs de l'entreprise et celle orientée vers le personnel. La perception est dite centrée sur les objectifs de l'entreprise lorsque le salarié considère que le manager privilégie la production, le résultat ou le rendement au détriment des intérêts des travailleurs. La perception est vue comme centrée sur le personnel selon le fonctionnaire, lorsque le patron accorde assez d'intérêt aux salariés, à leur bien-être.

La seconde variable indépendante est la perception du poste de travail. Elle renvoie à la façon dont le fonctionnaire se représente son poste de travail. Cette variable est qualitative et dichotomique : perception valorisante et dévalorisante.

La perception valorisée du poste de travail se traduit par l'amour que l'agent a pour le poste. Le travailleur se sent à l'aise au travail ; par conséquent il est attaché à son poste. Au contraire, la dévalorisation du poste de travail se manifeste par le fait que l'agent n'aime pas y rester et travailler ; il n'y est pas épanoui.

La variable dépendante est l'absentéisme. Il renvoie au fait d'être souvent absent à son poste de travail ou pas. Telle qu'appréhendée, cette variable est quantitative. Elle a deux modalités : absentéisme élevé (au moins 2 jours sur 5 soit au moins 16 heures sur 40 par semaine) ; absentéisme faible (au plus 2 jours sur 5 soit au plus 16 heures sur 40 par semaine). Cependant, l'étude vise à comparer les fréquences d'absentéisme des groupes de travailleurs ; c'est-à-dire le groupe qui s'absente plus ou moins. Dans ce cas, la variable est qualitative et a deux modalités : fréquence d'absentéisme élevé et faible.

2.2. Echantillon

L'étude est réalisée dans la ville d'Abidjan, notamment au Plateau ; la plus grande commune administrative. Cette cité, selon le Gouvernement (2022) est située sur la langue de terre comprise entre la baie du Banco et celle de Cocody. Protégée par la lagune Ebrié au sud, à l'est et à l'ouest par la baie du Banco et au nord par les camps militaires Mangin et Gallieni, Plateau concentre des sièges sociaux d'entreprises, d'administrations, tous les ministères et les grandes directions. On peut même dire que toute l'administration publique s'y trouve. Ainsi, la majorité des agents de l'Etat et fonctionnaires travaillent quotidiennement au plateau. Nous y avons sélectionné l'échantillon à l'aide de la technique d'échantillonnage sur place ou accidentelle. Le choix de ce procédé réside dans le fait que nous n'avons pas ciblé un service précis mais nous sommes intéressés à tous les fonctionnaires quel que soit le ministère et le service, excepté ceux de la régie financière qui ont quelques avantages pécuniaires dont les autres n'en bénéficient pas. Dans ces conditions, il nous est difficile de nous référer aux bases de données bien qu'elles existent.

L'échantillonnage accidentel consiste à sélectionner les sujets de l'échantillon en se rendant au Plateau chaque matin. Nous avons, ainsi élaborer un échantillon de 120 fonctionnaires de sexe masculin dont l'âge varie entre 30 et 40 ans, tous mariés ayant à charge des enfants. L'ancienneté dans la fonction est d'au moins 5 ans et de 10 ans au plus. Les sujets ont un niveau d'études supérieur (titulaire d'un baccalauréat) provenant de familles socio économiquement modeste (ni la pauvreté ni l'opulence). Ces 120 fonctionnaires sont repartis en 4 groupes équivalents deux à deux d'égal effectif : nous avons d'une part les agents qui estiment que le style managérial est fortement centré sur les objectifs de l'organisation et ceux qui pensent qu'il est plutôt centré sur le personnel ; d'autre part les travailleurs qui valorisent leur poste de travail et ceux qui dévalorisent le leur. L'échantillon ainsi constitué est soumis à une enquête en vue de vérifier les hypothèses.

2.3. Matériels

Nous avons recours au questionnaire et à l'entretien. Afin d'établir les différents groupes enquêtés, nous nous sommes référés à « Le SERVQUAR (Service Quality) », l'échelle de perception de Parasuraman et al. (1991). Cette échelle comporte 10 points allant de « extrêmement mauvais » à « extrêmement bon ». Nous l'avons adaptée en proposant plutôt 4 points : « très mauvais, mauvais, bon et très bon ».

Le questionnaire soumis aux fonctionnaires comporte deux parties :

- l'identification comprend 6 items en lien avec l'âge, le sexe, le niveau d'études, la situation matrimoniale, le nombre d'enfants et le niveau socio-économique de la famille d'origine.

- la fréquence d'absentéisme : elle est mise en relief par deux catégories d'items

qui renferment au total 4 items. La première comprend 2 items. Un (1) met en exergue le nombre d'heures d'absence par jour et l'autre, le nombre de jours d'absence par semaine. Il s'agit des questions fermées.

L'autre catégorie, avec 2 items, met l'accent sur les retards et départs prématurés des bureaux. Un (1) item relatif au retard (l'heure d'arrivée au travail) et 1 autre mentionnant l'heure de descente (l'heure à laquelle le salarié quitte le bureau). Ces questions sont également fermées.

Outre le questionnaire, nous avons eu recours à un entretien orienté sur les raisons de l'absentéisme. Les données recueillies à l'aide du questionnaire sont consignées dans les tableaux ci-dessous et ont fait l'objet d'analyses et d'interprétations.

III. RESULTATS

Le traitement des données donne lieu à deux niveaux résultats.

3.1. Perception du style managérial et absentéisme chez des fonctionnaires ivoiriens à Abidjan

Nous recourons au Test du khi carré de Pearson pour apprécier l'influence de la perception du style managérial et du poste de travail sur l'absentéisme des fonctionnaires ivoiriens à Abidjan. Ce choix réside dans le fait que, d'une part, nous avons à comparer des fréquences d'absentéisme chez deux groupes de sujets et d'autre part, le fait que la variable dépendante soit de nature qualitative et dichotomique. Il est appliqué aux données du tableau suivant.

Tableau 1. Répartition des fréquences d'absentéisme des fonctionnaires ivoiriens en fonction du style managérial perçu.

Fréquence d'absentéisme	plus élevée	moins élevée	Total
Perception du poste			
dévalorisée	43	17	60
	27	33	
valorisée	11	49	60
	27	33	
Total	54	66	120

La valeur du khi carré est de 34,48 ; significative au seuil de probabilité .01. Ce résultat montre une différence significative entre les fréquences des deux groupes de sujets. L'analyse du tableau précédent indique que la majorité des salariés qui

estime que le style managérial est centré sur les objectifs (43 sujets sur 60 soit 71,67%) a une fréquence d'absentéisme plus élevée contre une minorité (17 sujets sur 60 soit 28,33%) dont la fréquence d'absentéisme est moins élevée.

Inversement, une grande majorité d'agents qui estime que le style managérial appliqué est centré sur le personnel (49 sujets sur 60 soit 81,67%) a une fréquence d'absentéisme moins élevée contre une minorité (11sujets sur 60 soit 18,33%) dont la fréquence d'absentéisme est plus élevée.

Nous pouvons donc conclure que notre première hypothèse est vérifiée. Autrement dit, le fait de percevoir le style managérial comme centré sur les objectifs est un facteur de l'absentéisme des agents alors qu'une perception du management comme centré sur le personnel favorise l'engagement au travail, est un frein à l'absentéisme.

Une telle conclusion est éclairée par la théorie de la fixation des objectifs qui stipule que les objectifs centrés sur les intérêts de l'entreprise ou du service peuvent réduire l'ardeur des travailleurs et engendrer l'absentéisme. A l'opposé, lorsque les objectifs sont centrés sur le personnel, il y a une motivation de la part de celui-ci qui ne peut que s'absenter rarement ou nullement.

Tout travailleur est motivé par deux types d'objectifs : l'objectif de l'entreprise ou organisation et celui du salarié. Le gestionnaire peut choisir de valoriser les deux catégories d'objectifs ou l'une d'entre elles. Lorsqu'il opte pour les objectifs de la structure, il ne voit que la production, les résultats. Dans ce cas, il va privilégier l'investissement dans la technologie c'est-à-dire créer les conditions physiques, environnementales pouvant motiver les travailleurs mais, au détriment des besoins ou objectifs personnels des agents. Par exemple, le gestionnaire va doter tous les bureaux d'appareils sophistiqués, climatiser les bureaux mais il n'a aucune politique sociale pour les travailleurs. Le salaire perçu ne leur permet aucunement de se réaliser. Il néglige ses relations avec ses collaborateurs et les relations entre ces derniers. L'agent, dans ces conditions, se sent dévalorisé et par conséquent ne trouve pas de raison valable d'être motivé au travail. Il trouve plutôt normal de venir en retard au poste, d'abandonner le bureau avant l'heure indiquée et même s'absenter.

Mettre l'accent sur les objectifs du service ou de l'organisation au détriment de ceux centrés sur le personnel implique l'usage du style autocratique. Le gestionnaire est de l'école classique. Pour lui, le plus important c'est le capital. Aucun intérêt particulier ne doit être accordé à l'employé. Le manager prend donc seul les décisions sans consulter ses collaborateurs et les impose à ces derniers ; les relations entre le chef et les collaborateurs sont sur un fond conflictuel. Le salarié ne se sent pas véritablement intégré, il n'est pas épanoui. L'agent, dans ces conditions, est motivé à aller au travail par crainte de la réaction du chef. S'il continue d'aller au travail, c'est juste pour des raisons pécuniaires. Il faut, en

effet, travailler pour survenir aux besoins de la famille. L'agent n'a donc pas de motivation au travail. Ainsi, lorsqu'il a l'occasion de s'absenter il n'hésite pas. Il peut même inventer une maladie pour s'absenter. Un salarié, lors des enquêtes, nous a fait cette confidence : « quand je veux m'absenter j'imagine une maladie et j'appelle un collègue ou le chef ».

Inversement, l'agent qui estime que le style directionnel pratiqué dans le service est centré sur le personnel se voit valorisé. Il y trouve ses propres intérêts. Il se dit, en effet, que grâce à son travail, il pourra construire sa vie, se faire une place honorable dans la société. Par conséquent, il ne travaille pas par crainte de subir une quelconque sanction de la part du patron mais avec beaucoup de plaisir. Il considère le travail comme son propre projet et il n'a pas le droit d'échouer. Dans ces conditions, s'absenter doit requérir des arguments très convaincants pour soi-même ; sinon il est ressenti comme un péché contre soi-même.

3.2. Perception du poste de travail et absentéisme chez des agents de l'Etat ivoirien à Abidjan

Tableau 2. Répartition des fréquences d'absentéisme chez des salariés de l'administration publique en fonction de la perception du poste de travail

Fréquence d'absentéisme	plus élevée	moins élevée	Total
Perception du poste dévalorisée	46 29	14 31	60
perception du poste valorisée	12 29	48 31	60
Total	58	62	120

L'application du khi carré aboutit à une valeur de 38,58 significative au seuil de probabilité .01. Ce résultat révèle une différence significative entre les fréquences des deux groupes de sujets. L'analyse du tableau ci-dessus indique que la majorité des salariés ou agents qui ont une perception dévalorisée ou négative de leur poste de travail (46 sujets sur 60 soit 76,67%) a une fréquence d'absentéisme plus élevée contre une minorité (14 sujets sur 60 soit 23,33%) qui a plutôt une fréquence moins élevée.

Contrairement à ce qui précède, une grande majorité des fonctionnaires ayant une perception positive ou valorisée de leur poste de travail (48 sujets sur 60 soit 80%) a une fréquence d'absentéisme moins élevée contre une minorité (12 sujets sur 60 soit 20%) qui s'absente plus fréquemment.

De ce qui précède, il ressort que notre deuxième hypothèse est vérifiée. Nous pouvons donc dire qu'une perception positive du poste de travail est un facteur limitant de l'absentéisme chez les fonctionnaires à Abidjan alors que la perception dévalorisée du poste de travail est plutôt un catalyseur de l'absentéisme chez ces derniers.

La théorie bi-factorielle éclaire une telle conclusion. Cette théorie postule que les salariés sont motivés par deux facteurs. Les facteurs intrinsèques et extrinsèques (Cf. Problématique).

Les difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches peuvent conduire le travailleur à l'absentéisme au travail. En effet, le salarié qui, quotidiennement, accomplit difficilement ses activités est objet d'outrages, d'oppressions de la part de son chef hiérarchique, de moqueries et frustrations de la part des collègues. Ainsi, à tout moment, il vit une angoisse réelle et fantasmée. Cette situation stressante ou anxiogène le motive à observer la passivité, à fuir le poste d'où les retards et les absences sous tous les pré-tests. Bref, il éprouve l'envie de s'absenter ; car ne sachant pas comment s'y prendre pour éviter les fautes ou erreurs. A la complexité des tâches, on peut ajouter l'énormité de celles-ci qui ont les mêmes conséquences sur l'absentéisme des travailleurs. Outre ce facteur intrinsèque, des facteurs extrinsèques expliquent les fréquences d'absentéisme chez les agents de l'Etat. Ces facteurs, essentiellement liés à l'environnement du travail, sont tributaires de la perception de l'individu, laquelle perception est fonction de la personnalité.

Le poste de travail doit être en conformité avec la personnalité de l'occupant. Lorsque ce n'est pas le cas, l'agent se sent mal à l'aise. Il est même inefficace et peu productif. Ceci rentre dans le cadre général des conditions de travail qui ne sont pas sans effet sur la fréquence d'absentéisme. Par exemple, un individu auto refus (renfermé sur soi) recruté comme un commercial ne pourra pas travailler convenablement parce qu'il aura du mal à discuter avec les prospects. Celui-ci se sentirait plus à l'aise à occuper le poste de caissier où il est constamment seul dans son bureau. De même, un individu « rêveur » n'aimerait pas partager son bureau avec plusieurs personnes. L'incompatibilité entre la personnalité et le poste de travail peut créer un malaise pouvant conduire à l'absentéisme.

Le type de travail ou profession exercé par le sujet renvoie à l'image de soi de ce dernier ; c'est-à-dire que le sujet se projette dans le statut qu'il a en étant à son poste. Cette projection importe pour le travailleur car il vit dans une société dont il attend, pour sa survie, des signes de reconnaissances positives, une valorisation. Lorsque le salarié éprouve des difficultés à accepter son poste de travail parce que celui-ci dévalorise son image de soi, il ne peut avoir de la peine à s'absenter.

La rémunération détermine souvent la perception que le sujet a de son poste. En dépit des merveilles des théories des relations humaines qui mettent l'accent

sur les bonnes relations interpersonnelles au sein du service, il faut noter que le salaire reste une préoccupation majeure des travailleurs en Côte d'Ivoire. Lors de nos enquêtes, plusieurs salariés nous ont révélé ceci : « si nous considérons la pyramide des besoins de Maslow, en Afrique nous sommes tous au stade des besoins physiologiques. A Abidjan ici, tous les matins tout le monde court vers Plateau, Adjamé et Treichville pour chercher la pitance quotidienne. Comment expliquez-vous le fait que les hommes politiques s'accrochent à leur poste ? ». Ainsi, lorsque le fonctionnaire ne perçoit pas une équité entre la contribution et la rétribution il a une perception dévalorisée du poste et a tendance à l'abandonner fréquemment pour chercher le manque à gagner pour son bien-être.

Inversement, l'agent qui valorise son poste de travail ne peut s'absenter que rarement car il y trouve du plaisir, de la satisfaction. Ce fonctionnaire, en effet, a une maîtrise parfaite de l'exécution de sa tâche. Il ne vit ni l'angoisse ni le stress sur le chemin du travail. L'équité salariale perçue est un levier pour le présentéisme. La conformité entre la personnalité du sujet et son rôle ou sa tâche qui lui est assignée d'une part, la corroboration de l'image de soi du sujet avec son poste ou son statut professionnel d'autre part, crée une consonance qui procure au sujet l'envie de travailler. Dans de tels cas s'absenter ne peut relever que du hasard.

IV. DISCUSSION

Le but de la présente étude est de montrer que la perception du style managérial et du poste de travail déterminent la fréquence d'absentéisme des agents de la fonction publique d'Abidjan. Les deux hypothèses émises à cet effet sont vérifiées. Autrement dit, alors que les agents percevant le style de direction comme centré sur les objectifs du service ont une fréquence d'absentéisme élevée, leurs collègues qui estiment que ce style est orienté vers le personnel ont une fréquence d'absentéisme faible. Les fonctionnaires qui dévalorisent leur poste de travail s'absentent fréquemment contrairement à leurs pairs qui valorisent celui-ci.

Le premier résultat rejoint les conclusions de certaines recherches scientifiques. Safy-Godineau et al (2020) mènent une étude sur l'absentéisme et parviennent à des résultats selon lesquels le soutien organisationnel est un facteur prévenant l'absentéisme tandis que l'implication organisationnelle calculée est un facteur de risque de l'absentéisme. Ces auteurs suggèrent donc que l'absentéisme des agents territoriaux est le résultat de désaffection envers leur organisation. Selon eux, le soutien organisationnel perçu est un levier potentiel de la lutte contre l'absentéisme et attire l'attention des managers publics sur les effets contre-productifs des pratiques d'incitation financière sur l'absentéisme. Ils montrent plutôt la nécessité, pour lutter efficacement contre l'absentéisme, d'aller vers les pratiques de management éthique favorisant un environnement de travail adéquat.

Levesque et al (2004) entreprennent une étude auprès de 146 employés gabonais. Cette étude cherche à vérifier un modèle de comportements organisationnels discrétionnaires basé sur le modèle motivationnel de l'épuisement professionnel. Ils postulent que plus le style de mobilisation du supérieur satisfait les besoins d'autodétermination de compétence et d'attachement, plus la motivation sera autodéterminée et meilleure sera la satisfaction au travail. Certes les auteurs ne parlent pas expressément d'absentéisme. Toutefois, la satisfaction ou non précède le présentéisme ou l'absentéisme au travail.

Les conclusions de certaines études contredisent la nôtre, notamment en ce qui concerne la perception du style orienté sur le personnel. C'est le cas de Manon (2005) qui conduit une recherche mettant en lien l'équité perçue et l'absentéisme. Il cherche à savoir si l'équité distributive a un effet direct et négatif sur l'absentéisme d'une part et si l'équité procédurale, à travers ses effets positifs sur l'engagement affectif, a un effet indirect et négatif sur l'absentéisme d'autre part. Ces résultats ne permettent pas la confirmation complète de ces deux hypothèses. Il trouve que le seul élément confirmé concerne la seconde hypothèse. Il démontre, en effet, statistiquement que l'équité procédurale agit positivement sur l'engagement affectif. Par contre celui-ci agit sur le comportement d'absentéisme seulement dans les cas d'absence pour motif de maladie.

Les résultats de certaines recherches scientifiques rejoignent également notre seconde conclusion. Renaud et al (1999) conduisent une recherche dont l'objectif est d'évaluer l'influence de l'absence d'autonomie au poste de travail sur l'absentéisme des employés. Ils concluent que les salariés qui estiment avoir peu d'autonomie s'absentent une journée de plus que leurs collègues qui sentent plus d'autonomie dans l'accomplissement de la tâche.

Afsa et Givord (2009) considèrent l'irrégularité et la régularité des horaires de travail comme des caractéristiques de poste de travail. Ces auteurs ne parlent pas spécifiquement de la perception du poste de travail mais comparent chaque salarié travaillant avec des horaires irréguliers avec un salarié travaillant avec des horaires réguliers mais présentant par ailleurs des caractéristiques observables les plus proches possible. Ils trouvent que l'irrégularité des horaires joue un rôle significatif dans les absences de maladie. Elle serait responsable d'un cinquième des arrêts maladie pris par les ouvriers travaillant en horaires irréguliers. Ce pourcentage est nettement plus élevé que celui obtenu chez les ouvriers travaillant en horaires réguliers.

Brami et al (2013) mènent une étude dans des hôpitaux en France. Eux non plus ne traitent de l'effet de perception mais plutôt du lien entre les caractéristiques du poste de travail telles que le port de charges lourdes, efforts physiques, etc. et l'absentéisme. Ils montrent que celles-là influencent l'état de santé du personnel et par là, les absences au travail.

CONCLUSION

Nous nous proposons, en menant cette étude, d'expliquer l'absentéisme des agents de la fonction publique à Abidjan, à partir d'une caractéristique psychologique qui est la perception du style de management et du poste de travail. Deux résultats émanant de celle-ci, confirment nos hypothèses. Le premier indique que les agents qui perçoivent le style managérial comme orienté vers les objectifs du service sont fréquemment absents contrairement à leurs collègues estimant le style centré sur le personnel qui sont rarement absents. Le second montre que les agents percevant le poste de travail dévalorisé, aliénant ont une fréquence d'absentéisme plus élevée que leurs pairs qui valorisent celui-ci. Ces conclusions inspirent des propositions de solution.

Le chef de service doit s'investir concomitamment dans les deux dimensions du service ; c'est-à-dire les objectifs de l'organisation et ceux des travailleurs. Il faut certes viser une production accrue, exponentielle en ayant un grand intérêt pour les salariés. Ceci pourrait se traduire par une politique sociale claire et valorisante (par exemple, faciliter l'acquisition d'un terrain, d'une maison, avoir une filière promotionnelle précise et accessible, etc.). Par ailleurs, il faut éviter une direction basée sur les théories classiques qui encourage l'aliénation du travailleur au profit de l'obstination à maximiser la production. Les managers devraient donc de plus en plus adopter un style démocratique, participatif qui privilégie la dimension humaine du salarié.

En ce qui concerne la seconde conclusion, le directeur des ressources humaines doit, lors du recrutement, veiller à ce que la personnalité soit conforme au statut et rôle liés au poste. En d'autres termes, les conditions de travail devraient faire objet d'étude et s'améliorer. A défaut, il faut aussi encourager les travailleurs à accepter leurs postes même s'ils ne reflètent pas leur image de soi. Ne dit-on pas qu'il n'y a pas de sot métier ? Le facteur intrinsèque de la satisfaction au travail conduisant à l'absentéisme, les difficultés liées à la tâche, devraient être corrigées en facilitant l'exécution des tâches. Sans doute, la décomplexification et l'amoindrissement des charges sont à envisager.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Afsa,C. & Givord,P. (2009). Le rôle des conditions de travail dans les absences pour maladie : le cas des horaires irréguliers. *Economie & prévision 1* (n°187) pp. 83-103. www.cairn.info. Consulté le 11 février 2022.
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT, 2012). Les conditions de travail aujourd'hui : Tendances, Enjeux, Perspectives. *Revue de la qualité de vie au travail*, n°341. www.calameo.com. Consulté le 02 février 2022.
- Assane, A. (2012). *Bonne gouvernance : les maux de l'Administration ivoirienne*. In l'Inter du 13 février 2012.

Courtais, A. (2007). De la maîtrise de l'absentéisme au développement du présentéisme. *Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique*. <https://bdsp-ehesp.inist.fr>. Consulté le 19 juillet 2021.

Damart, S. Kletz, F. & Brami, L., (2013). Santé au travail et travail en santé. La performance des établissements de santé face à l'absentéisme et au bien-être des personnels soignants. *Management & Avenir*, 3 (61).pp.168 -189. Hal.archives-ouvertes.fr. Consulté le 09 février 2022.

Gouvernement (2013). Amélioration du service dans les hôpitaux publics : la ministre de la santé rappelle à l'ordre les chefs de services des structures sanitaires. *Rapport*. <https://www.gouv.ci>. Consulté le 30 juillet 2021.

Gouvernement (2019). Appui aux petites entreprises ivoiriennes : création d'un club des entrepreneurs. *Rapport*. <https://www.iecd.org>. Consulté le 30 juillet 2021.

Gouvernement (2020). Côte d'Ivoire : Hausse de 2,4% de création d'emplois formels à fin février 2020. *Rapport*. <https://www.sikafinance.com>. Consulté le 30 juillet 2021.

Gouvernement (2022). Présentation et historique de la commune du plateau. *Rapport*. rezoivoire.net. Consulté le 11 février 2022.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley, New York.

Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris, E.M.E.

Levesque, M. ; Blais, M.R. & Hess U. (2004). Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu africain : quand le devoir oblige ? *Revue canadienne des sciences du comportement* 36 (4), 321-332. www.researchgate.net . Consulté le 10 Janvier 2022.

Locke, E. (1968). « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational Behavior and Human performance*, vol.3, n°2 pp 157 -189. Deragile.blogspot.com. consulté le 02 février 2022.

Manon, A. (2005). Absentéisme au travail : l'absentéisme comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues. *Mémoire de maîtrise* ; Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. <https://constellation.uqac.ca>. Consulté le 19 juillet 2021.

Parasuraman, A. ; Berry, L. & Zeithaml, V.A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. Vol.67, Iss. www.cairn.info. Consulté le 18 mars 2022.

Piques, C. (2004). Vers la mise en place d'une stratégie de maîtrise de l'absentéisme au centre hospitalier de Montauban. *Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique*. <https://bdsp-ehesp.inist.fr> . Consulté le 19 Juillet 2021.

Pognon, L.A. (2008). *Valeur du travail et absentéisme en Afrique*. Paris : L'Harmattan.

Safy-Godineau, F. ; Fall, A. & Carassus, D. (2020). L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. *Gestion et management public : la revue du RECEMAP, ARMAP*. www.researchgate.net. Consulté le 08 janvier 2022.

Renaud, S. ; Belout, A. & Rocheleau, I. (1999). *Politique de gestion de l'absence des entreprises et leurs impacts sur l'absentéisme au travail*. Ecole des relations industrielles, Université de Montréal.

Yao, Y.F. (2022). Etude de quelques facteurs psycho-sociaux de l'absentéisme chez les agents de l'Etat d'Abidjan. *Thèse de doctorat de psychologie ; option : psychologie du travail et des organisations*. Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan - Côte d'Ivoire.