

**L'Effet du Soutien Organisationnel et de l'Aspiration
Professionnelle des Cadres Moyens du Centre Hospitalier
Universitaire de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant sur
l'Absentéisme.**

**The Effect of Organizational Support and Professional Aspiration
of Middle Managers at the University Hospital Center of the
Mother and Child Hospital on Absenteeism.**

LOPIAGOTO NODJIHOUDOU Désiré

Ph.D en Sciences de Gestion/ Enseignant Chercheur de Marketing et Management Stratégique
des Organisations aux Instituts Supérieurs de Pédagogie et des Sciences Vétérinaires de
l'Université Catholique d'Afrique Centrale/UCAC/CAMPUS de Moundou au TCHAD

REOUNODJI MADJI Cyrille

PhD en Sciences Économiques/Enseignant Chercheur, Université de NDjamena-TCHAD
LAEREAG (Laboratoire d'Études et de Recherche en Économe Appliquée et de Gestion)

Date de soumission : 31/01/2025

Date d'acceptation : 16/05/2025

Pour citer cet article :

LOPIAGOTO NODJIHOUDOU D. & REOUNODJI MADJI C. (2025) «L'Effet du Soutien Organisationnel et de l'Aspiration Professionnelle des Cadres Moyens du Centre Hospitalier Universitaire de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant sur l'Absentéisme», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 1057 - 1074

RÉSUMÉ

La présente étude a pour objectif d'analyser l'influence du soutien organisationnel perçu et de l'aspiration professionnelle sur l'absentéisme au travail chez les cadres moyens du Centre Hospitalier Universitaire de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant (CHUHME) de N'Djamena. À cet effet, une enquête a été conduite auprès d'un échantillon de 120 cadres moyens. L'analyse des données, réalisée à l'aide de l'AFC, a permis d'examiner les corrélations entre les variables étudiées. Les résultats révèlent que les cadres manifestant une aspiration professionnelle élevée présentent un taux d'absentéisme significativement inférieur à celui de leurs collègues ayant une faible aspiration. Ces conclusions s'inscrivent dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, selon laquelle la motivation intrinsèque — nourrie par l'autonomie, le sentiment de compétence et les relations sociales — favorise l'engagement et la persévérance au travail. Ainsi, les professionnels qui donnent du sens à leur activité et aspirent à une évolution de carrière se montrent généralement plus investis et assidus.

Mots clés : Soutien Organisationnel ; Aspiration Professionnelle ; Cadres Moyens ; Absentéisme ; Centre Hospitalier Universitaire.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the influence of perceived organizational support and professional aspiration on work absenteeism among middle managers at the University Hospital Center of the Mother and Child Hospital (CHUHME) in N'Djamena. To this end, a survey was conducted among a sample of 120 middle managers. Data analysis, carried out using Correspondence Factor Analysis (CFA), enabled the examination of correlations between the studied variables. The results reveal that managers with high professional aspirations have a significantly lower rate of absenteeism compared to their counterparts with low aspirations. These findings are interpreted within the framework of Self-Determination Theory, which posits that intrinsic motivation fueled by autonomy, a sense of competence, and social relatedness promotes engagement and perseverance at work. Thus, professionals who find meaning in their work and aspire to career advancement tend to be more committed and present.

Keywords: Organizational Support; Professional Aspiration; Middle Managers; Absenteeism; University Hospital Center.

INTRODUCTION

L'absentéisme constitue un enjeu récurrent dans le monde du travail, mais il revêt une acuité particulière dans le secteur hospitalier. Les données récentes, tant au niveau national qu'international, révèlent un taux d'absentéisme deux à trois fois supérieur à celui observé dans les autres secteurs économiques, une tendance qui ne cesse de s'accroître. Ainsi, en 2024, les établissements hospitaliers ont enregistré une hausse de 8 % de l'absentéisme, tandis que les autres secteurs affichaient une baisse moyenne de 1 %. La durée moyenne des arrêts de travail dans les hôpitaux s'établissait alors à 24 jours, avec un taux d'absentéisme variant entre 9 % et 14 %. Concrètement, cela signifie que, dans un hôpital comptant 5 000 employés, entre 500 et 700 d'entre eux pourraient être absents quotidiennement, sans compter les congés annuels et autres absences autorisées. À titre comparatif, ce taux est inférieur à 5 % dans les cliniques et hôpitaux privés.

La problématique de l'absentéisme fait l'objet de débats depuis les années 1990 et demeure pleinement d'actualité. Faut-il, à l'instar de Hannah Arendt, considérer que la véritable vie humaine ne se limite pas aux contraintes du travail, ou adhérer à la conception marxiste selon laquelle le travail constitue un vecteur d'affirmation de soi ? Malgré de nombreuses recherches visant à comprendre et à réduire ce phénomène, l'absentéisme continue de représenter un frein majeur à l'efficacité organisationnelle, tant dans le secteur public que privé.

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la mise en œuvre des projets de développement et dans l'atteinte des objectifs fixés par les organisations. Cela souligne la nécessité d'assurer une présence effective et continue des salariés sur leur lieu de travail. Dans cette perspective, et dans un contexte où la performance demeure une priorité, il est impératif d'aménager de manière optimale l'environnement professionnel et de prendre en compte les aspirations des employés, notamment en ce qui concerne la valorisation du capital humain.

Les recherches contemporaines convergent vers un constat clair : l'humain est désormais au cœur de la réussite économique des organisations. Comme l'illustre ce proverbe arabe : « La différence entre un désert et un jardin ne réside pas dans les plantes, mais dans les gens. » L'homme n'est donc pas un simple rouage, mais bien le fondement de la productivité et du progrès. Dès lors, la gestion des ressources humaines demeure un enjeu stratégique de premier ordre.

À l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant du Tchad, comme dans de nombreux établissements publics et privés, l'absentéisme représente un défi constant pour le service des ressources

humaines. Si plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène, les premiers résultats de notre enquête suggèrent que l'aspiration professionnelle et le soutien organisationnel occupent une place déterminante dans sa dynamique.

Le présent article se propose d'analyser l'effet du soutien organisationnel perçu et de l'aspiration professionnelle sur le niveau d'absentéisme. Pour ce faire, la recherche a été structurée autour de trois axes principaux. Le premier axe traite du cadre théorique en abordant la conceptualisation des notions clés, en présentant une revue de la littérature existante et en formulant les objectifs de l'étude ainsi que les hypothèses de recherche. Le deuxième axe est consacré au cadre méthodologique, précisant les variables mobilisées, le champ de l'étude, les caractéristiques de l'échantillon, ainsi que les méthodes utilisées pour le traitement statistique des données. Enfin, la troisième partie présente les résultats obtenus, suivis d'une discussion critique et de la conclusion.

1. Cadre conceptuel de l'étude

Ce paragraphe est consacré à la clarification des concepts de l'étude (soutien organisationnel, absentéisme et de l'aspiration professionnelle), puis les fondements des hypothèses de recherche.

Il s'agit ici de présenter les concepts de soutien organisationnel, de l'aspiration professionnelle et de l'absentéisme.

❖ Soutien organisationnel

Le concept de soutien organisationnel fait l'objet de nombreuses discussions dans la littérature scientifique, notamment en raison de la diversité des définitions, des perceptions et des dimensions qui lui sont associées. Certains auteurs, comme Eisenberger et al. (1986), définissent le soutien organisationnel perçu comme la mesure dans laquelle les employés estiment que leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être. Selon ces auteurs, ce soutien constitue un levier important de l'engagement au travail : il renforce la satisfaction professionnelle, favorise la loyauté envers l'employeur et contribue significativement à la réduction de l'absentéisme. En effet, lorsque les salariés se sentent reconnus et soutenus, ils sont plus enclins à s'impliquer et à maintenir une présence régulière au travail.

Cependant, cette vision n'est pas unanimement partagée. Rhodes et Eisenberger (2002) nuancent cette approche en soulignant que le soutien organisationnel, lorsqu'il est perçu comme excessivement paternaliste ou conditionné, peut engendrer des effets inverses. Il peut

en effet induire un sentiment de dépendance, de surveillance ou de contrôle, altérant ainsi la motivation intrinsèque des employés et restreignant leur autonomie. Cette perception négative du soutien peut alors engendrer une démobilisation, voire une augmentation de l'absentéisme. Par ailleurs, d'autres études, comme celle de Lambert et al. (2001), mettent en évidence que le soutien organisationnel n'est pas uniformément perçu par l'ensemble des employés. Sa réception varie selon plusieurs facteurs contextuels, notamment la culture d'entreprise, le climat social et les styles de leadership en vigueur. Ce constat souligne que l'impact du soutien organisationnel est fortement dépendant de la manière dont il est mis en œuvre et interprété par les salariés.

Ainsi, le soutien organisationnel apparaît comme une variable ambivalente : il peut constituer un levier puissant de mobilisation et de fidélisation, tout comme un facteur de démotivation s'il est mal compris ou mal appliqué. Comprendre cette complexité est essentiel pour les gestionnaires désireux de promouvoir un climat de travail favorable à la performance et à la présence active des employés.

❖ **Aperçu sur le concept de l'aspiration professionnelle**

L'aspiration professionnelle se définit comme l'ensemble des désirs, des objectifs et des intérêts qu'un individu cultive à travers ses relations professionnelles et qu'il cherche à concrétiser par le biais de son activité au travail. Ce concept occupe une place centrale dans la compréhension des dynamiques de motivation et d'engagement des employés. En effet, il reflète non seulement les ambitions de carrière d'un individu, mais aussi sa quête de sens, de reconnaissance et d'épanouissement professionnel.

Selon Vroom (1964), les individus sont motivés par la valeur qu'ils attribuent aux récompenses attendues, et cette motivation varie en fonction de leurs aspirations personnelles et professionnelles. Locke (1976) soutient que les aspirations professionnelles constituent un levier essentiel de réussite individuelle, leur réalisation étant fortement corrélée à la satisfaction au travail. De son côté, Herzberg (1966), dans sa théorie des deux facteurs, identifie les aspirations professionnelles comme des éléments clés du processus de motivation, capables d'influencer significativement la performance et l'implication des salariés.

Maslow (1943), dans sa célèbre hiérarchie des besoins, considère les aspirations professionnelles comme un vecteur privilégié de satisfaction des besoins supérieurs, notamment ceux liés à l'estime de soi et à l'accomplissement personnel. Quant à McGregor (1960), il démontre à travers ses théories X et Y que les aspirations d'un individu façonnent

son comportement organisationnel : un salarié animé par de fortes ambitions professionnelles sera plus enclin à adopter une attitude proactive, responsable et assidue.

En somme, l'aspiration professionnelle constitue un déterminant majeur de l'engagement des employés, de la qualité de leur travail et, par conséquent, de leur performance. Comprendre et prendre en compte ces aspirations permet aux organisations de mieux mobiliser leur capital humain et de réduire des comportements tels que l'absentéisme.

❖ **Le concept de l'absentéisme**

L'absentéisme constitue un phénomène complexe, se traduisant par des absences fréquentes et souvent non justifiées d'un salarié de son poste de travail. Il est fréquemment perçu comme un indicateur de dysfonctionnements, qu'ils soient d'ordre organisationnel, social ou personnel. De nombreux chercheurs s'accordent à dire que les causes de l'absentéisme sont multifactorielles, impliquant à la fois des dimensions individuelles — telles que la santé, la motivation ou la satisfaction professionnelle — et des dimensions organisationnelles, comme le climat de travail, les conditions d'exercice, ou encore le style de management.

Vroom (1964), dans sa théorie des attentes, établit un lien entre l'absentéisme et le déséquilibre perçu entre les efforts fournis et les récompenses obtenues. Herzberg (1966), quant à lui, relie l'absentéisme à une insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail, soulignant l'importance des facteurs dits "hygiéniques" dans la motivation au travail. Sur un autre plan, des études telles que celles de Penris (1999) ou de Van Cauwelaert et Cornetti (1975) ont mis en évidence l'influence de variables démographiques comme l'âge ou l'ancienneté sur les comportements d'absentéisme. Les recherches menées par Robinson et Rousseau (1994) sur la notion de contrat psychologique montrent par ailleurs que l'absentéisme peut résulter d'une rupture perçue de la relation de réciprocité entre l'employé et l'organisation.

Ainsi, l'absentéisme apparaît comme un phénomène multidimensionnel, nécessitant une approche globale de ses déterminants. Dans ce contexte, l'exploration des facteurs internes, notamment les aspirations professionnelles, s'avère essentielle pour en comprendre les ressorts profonds et y apporter des réponses.

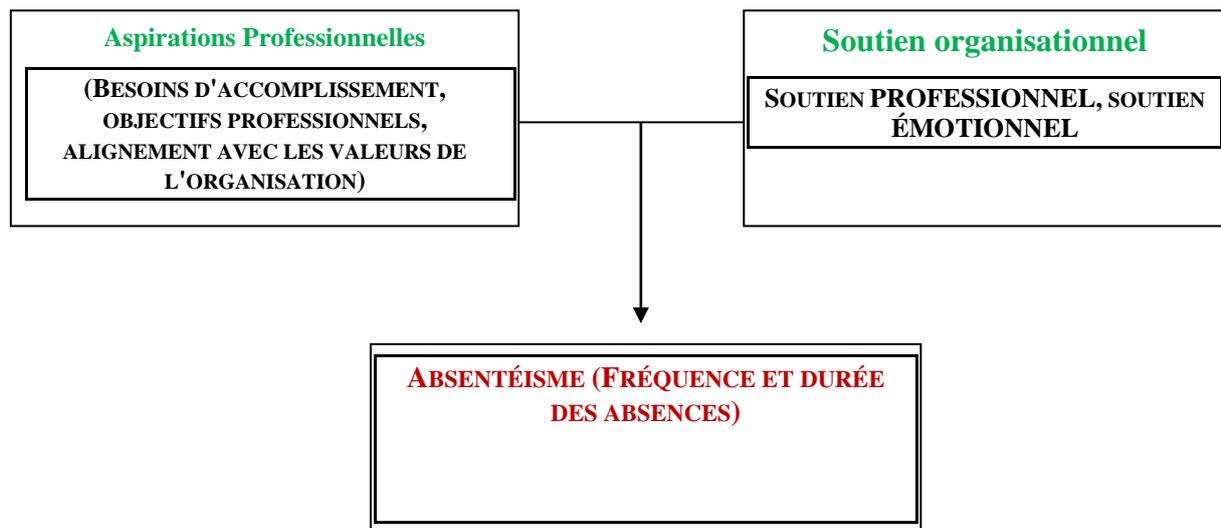
2. Formulation des hypothèses

En s'appuyant sur les théories de Vroom (1964), Locke (1976) et Herzberg (1966), qui soulignent l'importance des aspirations professionnelles dans la motivation individuelle, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Les cadres moyens qui bénéficieraient d'un soutien organisationnel seraient moins susceptibles d'être absents au travail que leurs collègues qui ne bénéficieraient pas de ce soutien.

H2 : Les cadres moyens qui auraient une forte aspiration professionnelle seraient moins susceptibles d'être absents au travail que leurs collègues ayant une faible aspiration professionnelle.

Figure 1 : modèle de recherche



Source : Auteurs

3. Méthodologie

Nous présentons l'échantillon, les instruments de mesure des variables utilisées, les analyses factorielles et les validités des construits, puis enfin la méthode du test d'hypothèses.

La population de l'étude concerne les cadres moyens en service au Centre Hospitalier Universitaire de la Mère et de l'Enfant. Une collecte de données par questionnaire relatif aux deux concepts de l'étude (**Soutien organisationnel, Aspiration professionnelle et absentéisme**).

❖ Validité de contenu

L'absentéisme est évalué à travers deux indicateurs principaux (Steel, 2003) : la fréquence et la durée des absences. Les motifs d'absentéisme sont basés sur l'instrument de mesure développé par Akibode (1994), qui a été validé dans des études antérieures, notamment dans le contexte africain et en milieu hospitalier. Le soutien organisationnel (POS - Perceived Organizational Support) est mesuré à l'aide de l'échelle proposée par Eisenberger et al.

(1986), qui évalue la perception des employés quant à la reconnaissance de leurs contributions et à l'attention portée par l'organisation à leur bien-être. Cette échelle comprend des items tels que « Mon organisation reconnaît mes efforts au travail » et « Mon employeur se soucie de mon bien-être ».

Pour mesurer l'aspiration professionnelle, nous avons utilisé l'échelle de Super (1990), qui prend en compte plusieurs dimensions clés, telles que les besoins d'accomplissement, les objectifs professionnels et les valeurs organisationnelles. La technique d'analyse choisie pour cette étude est le plan factoriel, qui permet d'examiner de manière spécifique et générale l'effet d'une variable sur une autre.

❖ **Échantillon : composition et caractéristiques**

En raison des contraintes de temps et de ressources, il n'a pas été possible d'interviewer l'ensemble des membres de notre population. Nous avons donc recours à une technique d'échantillonnage afin de collecter les informations nécessaires. L'échantillonnage peut être réalisé selon deux grandes méthodes : la méthode probabiliste et la méthode empirique. Dans le cadre de cette étude, qui cherche à analyser les relations entre deux variables et à comparer des groupes de sujets similaires, sauf pour une seule variable, nous avons choisi une méthode inspirée des plans d'expérience pour constituer nos échantillons.

Bien qu'un échantillon totalement représentatif soit l'idéal pour garantir la fiabilité de l'étude, cette approche rigoureuse est souvent difficile à appliquer dans son ensemble, notamment en raison des conditions spécifiques auxquelles le personnel est confronté. Certaines techniques d'échantillonnage adaptées à l'étude ne sont donc pas toujours applicables. C'est pourquoi nous avons privilégié l'utilisation des plans expérimentaux. Étant donné que l'objectif est d'étudier la relation entre des variables, une représentativité stricte n'est pas nécessairement impérative (N'Da, 2014). Nous avons donc veillé à obtenir un échantillon qui réponde au mieux à nos besoins.

❖ **La technique utilisée**

La technique utilisée pour cet article est plan factoriel, car celui-ci a l'avantage de permettre d'étudier l'effet d'une variable précise sur une autre de façon spécifique et de façon générale. Il permet d'étudier les relations entre plusieurs variables. C'est ce que soutient Chauchat (1985) en écrivant que le principe de construction d'un échantillon consiste à définir les combinaisons de modalités de variables et à constituer des groupes de sujets de telle sorte que chaque groupe représente l'une des combinaisons possibles. Ainsi, les variations entre groupes sont imputables à la seule variable qui différencie les deux groupes. Avec cette

technique, toutes les combinaisons des modalités des variables y sont représentées faisant de ce plan d'échantillonnage le plus adapté à cette étude.

Saisir la portée du soutien organisationnel et de l'aspiration professionnelle sur l'absentéisme des cadres moyens de l'HME du TCHAD, revient, pour ce faire, à constituer des groupes dans lesquels chaque modalité de la première variable indépendante est associée à chaque modalité de la seconde. Ces modalités sont symbolisées par R1 et R2 respectivement pour l'aspiration professionnelle et le soutien organisationnel, puis A1 et A2 respectivement pour la forte aspiration professionnelle et la faible aspiration professionnelle. Cela implique l'étude de quatre sous-groupes de 25 sujets dont chacun représente une des combinaisons en présence.

A l'aide du plan factoriel, nous avons constitué nos différents groupes qui sont équivalents, de sorte que la distribution soit identique dans chaque groupe. Ainsi, les groupes de sujets constitués sont les suivants : R1A1, R1A2, R2A1, R2A2.

En définitive, la formule d'application du plan factoriel est la suivante : 2^2 , soit quatre combinaisons possibles représentant les quatre (4) groupes expérimentaux qui forment l'échantillon. Ces groupes sont ainsi déterminés dans le tableau 1 :

Le groupe G1 constitué des cadres moyens qui bénéficient d'un soutien organisationnel et qui ont une aspiration professionnelle forte (R1A1) ;

- Le groupe G2 constitué des cadres moyens bénéficiant du soutien organisationnel et ont une inspiration professionnelle faible (R1A2) ;
- Le groupe G3 constitué des cadres moyens n'en bénéficiant pas et qui ont une inspiration forte (R2-A1) ;
- Le groupe G4 constitué des cadres moyens bénéficiant du soutien organisationnel et qui ont une aspiration professionnelle faible (R2-A2) (voir tableau1).

Tableau 1 : Répartition des sujets en fonction des variables indépendantes

Soutien organisationnel	P1 : Bénéficie d'un soutien organisationnel	P2 : Ne bénéficie pas d'un soutien organisationnel
Aspiration professionnelle		
A1 : aspiration forte	G1 : n=25	G3 : n=25
A2 : aspiration faible	G2 : n=25	G4 : n=25

Source : Les analyses par le soin de des auteurs

Ces groupes sont équivalents en ce qui concerne les caractéristiques recherchées à savoir l'âge, le genre, le statut matrimonial, l'ancienneté, le niveau d'étude. Ainsi, l'échantillon obtenu est composé de cent (100) cadres moyens dont 76 mariés et 24 célibataires ayant un niveau minimum de bac+2 et plus et dont l'âge est compris entre 25 et 45 ans. Cet échantillon est reparti en quatre sous-groupes équivalents qui constituent les deux grands groupes de chacune de nos variables indépendantes. Pour les variables à neutraliser, nous avons le genre, l'âge, le statut matrimonial, le niveau d'étude.

4. Présentation des résultats

❖ Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE)

Nous avons réalisé plusieurs analyses factorielles exploratoires distinctes afin de garantir une bonne validité discriminante, les AFE ont été réalisées en plusieurs itérations. Nous présentons les résultats issus de la dernière itération. Les détails relatifs aux autres itérations sont présentés dans les l'annexes (2,3 et 4).

Tableau 2 : Le test de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett

Le test de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett	
Pour le POS : KMO = 0,87, test de Bartlett significatif (p < 0,001)	Pour l'aspiration professionnelle : KMO = 0,81, test de Bartlett significatif (p < 0,001)

Source : Les auteurs par le soin des analyses

Sur ce tableau, on observe une bonne adéquation des matrices de corrélation. Les résultats de L'AFE ont révélé des structures en **trois facteurs principaux**, un pour le POS et en **deux facteurs pour l'aspiration professionnelle**.

❖ Les résultats sur la fiabilité de l'instrument

Les résultats ont été possibles grâce à l'aide du coefficient **Alpha de Cronbach** qui se présentent comme suit :

Tableau 3 : Résultats sur la fiabilité de l'instrument

Instrument	Alpha de cronbach
Soutien organisationnel (POS)	0,89
Aspiration professionnelle	0,85
Absentéisme	0,78

Source : Les auteurs par le soin des analyses

Ce tableau indique les seuils acceptables de 0,70, ces coefficients sont validés.

❖ Tests statistiques supplémentaires

En dehors du test t de Student mobilisé pour cette étude, d'autres tests ont aidé à approfondir les relations des entre les variables.

- Analyse de variance (ANOVA) à deux facteurs

Compte tenu de la structure du plan factoriel (2×2), une ANOVA à deux facteurs a été conduite pour évaluer les effets principaux et l'interaction entre le soutien organisationnel et l'aspiration professionnelle sur l'absentéisme.

Tableau 4 : Analyse de variance (ANOVA) à deux facteurs

Effet principal du soutien organisationnel	significatif (F(1,96) = 16,2 ; p < 0,001)
Effet principal de l'aspiration professionnelle	significatif (F(1,96) = 11,5 ; p < 0,01)
Effet d'interaction (soutien × aspiration) :	significatif (F(1,96) = 6,8 ; p < 0,01)

Source : Les auteurs par le soin des analyses

Ce tableau indique que l'aspiration professionnelle et le soutien organisationnel influencent significativement l'absentéisme, mais aussi que leur combinaison amplifie cet effet, confirmant la pertinence du plan factoriel 2² utilisé.

- Corrélations de Pearson

Pour explorer la force et la direction des relations linéaires entre les variables continues (scores de POS, aspiration, absentéisme), des corrélations de Pearson ont été calculées :

Tableau 5 : Corrélations de Pearson

POS ↔ Absentéisme	r = -0,46 (p < 0,001)
Aspiration ↔ Absentéisme	r = -0,39 (p < 0,01)
POS ↔ Aspiration	r = 0,42 (p < 0,01)

Source : Les auteurs par le soin des analyses

Les résultats confirment que plus le soutien et l'aspiration sont élevés, plus l'absentéisme ne diminue.

- Test post hoc (Tukey HSD)

Afin de repérer les différences précises entre les sous-groupes expérimentaux, un test Tukey HSD a été réalisé :

La différence la plus marquée est observée entre G1 (R1A1) et G4 (R2A2), suggérant un effet cumulé positif du soutien et de l'aspiration sur la réduction de l'absentéisme.

5- Discussions

Relativement aux cadres moyens bénéficiant du soutien organisationnel :

Nous savons que l'employé passe toute la majeure partie de son temps en entreprise. Il doit donc s'adapter à la culture de l'entreprise pour mieux s'intégrer. Cette vie quotidienne dépend de plusieurs facteurs tels que les rémunérations, les conditions physiques du travail, l'atteinte des objectifs, et les attentes qui agissent sur l'absentéisme. Les facteurs du soutien organisationnel en font partie et doivent être pris scrupuleusement en compte pour motiver le salarié.

Si nous nous référons à la **théorie de l'autodétermination**, nous pouvons suggérer que le type de soutien organisationnel dont bénéficie le personnel au travail pourrait expliquer le niveau d'absentéisme élevé de certains agents. En effet, au cours de l'analyse des résultats, l'on a constaté que certains sujets qui présentent un niveau de soutien élevé sont réguliers au travail. À l'opposé, ceux qui ne voient que des difficultés et des aspects négatifs dans leur travail présentent un niveau d'absentéisme élevé. Selon **Ryan et Deci (2000)**, la motivation intrinsèque, en particulier, peut émerger plus facilement dans un environnement où les besoins psychologiques fondamentaux des employés (autonomie, compétence, et affiliation sociale) sont satisfaits. De plus, **Gagné et Deci (2005)** soulignent que le soutien organisationnel joue un rôle clé en satisfaisant ces besoins, ce qui favorise une motivation autonome et réduit le stress et l'absentéisme. En outre, **Vallerand (2015)** a élargi cette notion en expliquant que des conditions de travail propices à la satisfaction des besoins fondamentaux contribuent à maintenir une motivation durable, limitant ainsi le risque d'absentéisme.

De ce fait, la Théorie de l'Autodétermination (TAD) propose que la motivation intrinsèque puisse plus facilement émerger dans un contexte empreint d'un sentiment d'appartenance sociale et de sécurité, comme le précisent **Baard, Deci et Ryan (2004)**. Un tel environnement réduit non seulement l'absentéisme, mais favorise également un engagement soutenu des employés au travail.

Relativement aux cadres moyens qui ont une aspiration plus forte :

Au vu de ces deux éléments, nous pouvons donc conclure que l'hypothèse selon laquelle une aspiration forte engendre un niveau d'absentéisme faible est confirmée (voir annexe II tableau II). Ce résultat pourrait être expliqué à l'aide de la théorie de l'autodétermination de **Deci et Ryan (2008)**, qui postule que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

(autonomie, compétence, affiliation sociale) est cruciale pour la motivation intrinsèque et l'engagement au travail.

En nous référant à la théorie de l'autodétermination, nous estimons que le niveau d'absentéisme élevé au travail peut s'expliquer par l'envie que ressent le personnel à avoir une promotion, à gravir des échelons, à s'actualiser et à atteindre ses objectifs. **Ryan et Deci (2000)** soulignent en effet que la motivation intrinsèque et la régulation identifiée (via la compréhension des facteurs externes et l'acceptation de ceux-ci) peuvent jouer un rôle fondamental dans la réduction de l'absentéisme.

Nous savons que tout fonctionnaire/contractuel est soumis à un code de déontologie qu'il doit scrupuleusement respecter afin d'éviter d'être expulsé ou de subir un quelconque licenciement. Cette pression et la peur les obligent à se donner corps et âme pour s'impliquer. Cette envie est expliquée par la sous-théorie de la théorie de l'autodétermination à savoir la **théorie de l'intégration organismique (TIO)**, qui stipule que l'individu comprend que les facteurs externes qui régissent son comportement peuvent avoir des conséquences importantes pour lui et il accepte de les faire siens (la régulation identifiée). **Vallerand (2015)** a élargi cette notion en expliquant que les environnements favorisant la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux permettent l'intériorisation des objectifs externes, ce qui mène à des comportements plus motivés et moins sujets à l'absentéisme.

La naissance de cet esprit positif n'est possible que dans un travail, où chaque geste est mis sous clef de normes et règles arbitraires, où chaque intonation de la voix est soumise au contrôle. De ce fait, le salarié intériorise ces facteurs environnementaux pour réaliser ses attentes, s'actualiser, atteindre ses objectifs visés, assouvir ses désirs, espoirs et son espérance. Or, l'aspiration est à la fois désir, espoir et espérance. Donc, l'aspiration permet d'activer l'envie et l'amour de son travail. Elle constitue un facteur déterminant dans le processus de déclenchement de comportement absentéiste au travail chez chaque individu. Cela rejoint les conclusions de **Baard, Deci, et Ryan (2004)**, qui ont montré que des aspirations professionnelles fortes et un environnement favorable à l'autonomie motivent les individus à s'engager davantage et à réduire le risque d'absentéisme.

Par contre, les cadres moyens qui ont une aspiration professionnelle faible manifestent un niveau d'absentéisme élevé et développent un comportement contre-productif au travail. Ils profèrent des propos blessants à l'égard des usagers et, souvent, allant jusqu'au refus d'exécution de leurs tâches. Cet état de fait ternit l'image de l'institution hospitalière. En effet, lorsque le personnel développe une aspiration forte, il est motivé à venir au travail et

surtout à respecter les horaires de son travail. Dans le cas contraire, il devient un absentéiste et sa vocation de sauver des vies perd sa raison d'être. **Gagné et Deci (2005)** ont montré que les individus ayant des aspirations élevées tendent à mieux s'investir dans leur travail, particulièrement lorsque l'environnement répond à leurs besoins psychologiques.

En d'autres mots, des aspirations professionnelles élevées favoriseraient chez l'individu le désir de poursuivre ses activités professionnelles tout en assumant ses responsabilités. Toutefois, le fait de poursuivre des aspirations de carrière, intrinsèques ou extrinsèques, ne permettrait pas de prédire significativement la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Ces conclusions demeurent inchangées, que les variables individuelles (l'âge, le sexe, le statut d'emploi et la scolarité) soient prises en considération ou non. En résumé, seul un degré élevé d'autodétermination des aspirations permettrait d'influencer positivement la satisfaction des besoins psychologiques de base.

En somme, le niveau d'aspiration professionnelle détermine le comportement d'absentéiste des cadres moyens de CHUHME/TCHAD. Les organisations publiques doivent mettre en place des structures de motivation qui permettraient aux travailleurs de s'identifier à celle-ci car ce qui a été observé de façon générale dans le cadre de cette recherche, c'est la négligence de supérieurs à l'égard des employés et des patients ; et c'est la population qui en subit les conséquences à travers des conduites indésirables de la part du personnel. Puis quels qu'en soient les déterminants de l'implication au travail, les déphasages entre les contraintes de la vie privée et les exigences professionnelles ne sont pas à négliger.

6. Conclusion

Les analyses effectuées ont révélé plusieurs résultats à l'origine de certains dysfonctionnements dans les organisations. La majorité de ces résultats sont en relation avec les propositions de recherche que nous avons préalablement énoncées. Les premières analyses nous ont permis de constater deux formes de résultats, à savoir (les cadres moyens bénéficient du soutien organisationnel s'absentent moins que leurs collègues qui n'en bénéficient pas).

Les secondes analyses nous ont permis d'évaluer l'effet de l'aspiration professionnelle sur l'absentéisme. Ces analyses aussi ont abouti à plusieurs formes de résultats, notamment (les cadres moyens qui ont une aspiration professionnelle plus forte s'absentent moins que leurs collègues qui ont une aspiration faible).

6.1 Les apports théoriques de cet article

L'apport théorique de cet article réside dans sa contribution à une compréhension plus approfondie de l'effet du soutien organisationnel et de l'aspiration professionnelle sur l'absentéisme, un domaine encore peu exploré dans le contexte tchadien. Ce travail représente une première recherche scientifique sur ce sujet spécifique au Tchad, et il permet d'élargir les connaissances théoriques sur les facteurs psychosociaux influençant l'absentéisme.

En enrichissant le corpus théorique de la gestion des ressources humaines (GRH), cet article apporte des perspectives nouvelles sur la gestion de l'absentéisme, la gestion des carrières, et le rôle du soutien organisationnel. Il propose également des solutions théoriques pour mieux appréhender l'absentéisme à travers une approche qui va au-delà des solutions monétaires traditionnelles.

De plus, cette étude participe activement aux débats académiques sur la relation complexe entre l'aspiration professionnelle, le soutien organisationnel et l'absentéisme, offrant ainsi des bases solides pour de futures recherches dans ces domaines.

6.2. Les implications managériales de l'étude

Cette étude offre plusieurs implications importantes pour la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans le secteur hospitalier.

Pour les gestionnaires des ressources humaines : L'analyse des résultats permettra aux responsables des ressources humaines de mieux comprendre les facteurs sous-jacents à l'absentéisme et de mettre en place des stratégies efficaces pour en atténuer les effets. En prenant en compte l'importance du soutien organisationnel et de l'aspiration professionnelle, ils pourront mieux adapter leurs politiques afin de réduire l'absentéisme et d'améliorer l'engagement des employés.

Pour les employés : Cette étude montre que le soutien organisationnel est un levier clé pour maintenir la motivation et l'implication au travail. Les employés pourront ainsi percevoir l'importance de s'investir dans leur développement professionnel et de rechercher un soutien de la part de leur organisation pour améliorer leur bien-être et leur performance.

Pour les patients : Bien que l'absentéisme soit un défi récurrent dans les établissements hospitaliers, l'amélioration du soutien organisationnel et de l'aspiration professionnelle pourrait se traduire par une réduction de l'absentéisme et, par conséquent, une meilleure qualité des soins. Les patients bénéficieraient ainsi de services plus efficaces et d'une prise en charge de meilleure qualité grâce à des équipes plus présentes et motivées.

En somme, cette étude présente des implications précieuses non seulement pour la gestion interne des établissements hospitaliers, mais aussi pour l'amélioration de la qualité des services fournis aux patients.

6.3. Les limites et perspectives de l'étude

Les principales limites de notre étude quantitative résident dans la spécificité de l'échantillon. En effet, bien que l'étude aurait gagné à inclure l'ensemble des hôpitaux du Tchad, elle se concentre uniquement sur le Centre Hospitalier Mère-Enfant (CHHME), qui est le seul établissement confronté aux phénomènes examinés dans cet article. Cette restriction géographique et institutionnelle limite la généralisation des résultats à d'autres contextes hospitaliers ou à d'autres secteurs d'activité.

Perspectives de l'étude :

Afin de dépasser ces limites, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées :

- **Étendre l'échantillon** : Une étude similaire pourrait être menée dans plusieurs hôpitaux du Tchad ou dans d'autres établissements de santé africains pour observer si les résultats obtenus sont transposables à d'autres contextes. Cela permettrait une meilleure généralisation des conclusions.
- **Explorer des facteurs supplémentaires** : D'autres variables, telles que la culture organisationnelle, les politiques de gestion des ressources humaines ou encore l'environnement social et économique des employés, pourraient être intégrées à de futures recherches pour mieux comprendre les causes profondes de l'absentéisme.
- **Approfondir les analyses longitudinales** : Une étude longitudinale permettrait d'observer l'évolution de l'absentéisme au fil du temps et d'analyser comment les changements dans le soutien organisationnel ou les aspirations professionnelles affectent ce phénomène à long terme.
- **Étudier l'impact de l'absentéisme sur la qualité des soins** : Une autre voie intéressante pour des recherches futures serait d'examiner comment l'absentéisme impacte la qualité des soins dans les hôpitaux, en lien avec la satisfaction des patients et les résultats cliniques.

Ces perspectives pourraient enrichir la compréhension du phénomène de l'absentéisme et contribuer à l'élaboration de stratégies efficaces pour le prévenir et améliorer le bien-être des employés dans le secteur hospitalier.

BIBLIOGRAPHIE

Akibode, A. A. (1994). *Instrument de mesure de l'absentéisme au travail*. Université de Paris-Sud.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Benrais, M. (1999). *L'absentéisme en milieu hospitalier : Causes et conséquences*. Presses Universitaires de France.

Chauchat, D. (1985). *Les plans expérimentaux dans les études en sciences sociales*. Presses Universitaires de France.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1986). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Hill, J., & Trist, E. (1955). The social and psychological impact of absenteeism on workers. *Social Research*, 22(4), 502-515.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. L. (2001). The impact of organizational support on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 29(4), 309-319. [https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(01\)00053-7](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(01)00053-7)

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

N'Da, A. T. (2014). *La recherche expérimentale en sciences sociales : Méthodologie et application*. Éditions L'Harmattan.

Naylor, J. C., & Vincent, W. F. (1992). *Absenteeism: Causes, costs, and control*. University of Michigan Press.

Penris, J. (1999). *L'absentéisme et ses impacts dans les organisations*. Presses de l'Université Laval.

Rhodes, S. R., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 698-710. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.698>

Robinson, D., & Russo, M. (1994). Contract psychological perspectives on absenteeism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 33-43.

Steel, R. P. (2003). The nature of absenteeism: Causes and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 667-686. <https://doi.org/10.1002/job.206>

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (pp. 197-261). Jossey-Bass.

Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model*. Oxford University Press.

Van Cauwelaert, P., & Cornetti, L. (1975). L'impact de l'âge et de l'ancienneté sur l'absentéisme. *Revue de Psychologie Appliquée*, 25(1), 75-85.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Weiss, H. M. (1979). Affective influences on decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 107-112. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.2.107>.