



**HAL**  
open science

## Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme dans la fonction publique

Fatéma Safy-Godineau, Amar Fall, David Carassus

### ► To cite this version:

Fatéma Safy-Godineau, Amar Fall, David Carassus. Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme dans la fonction publique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2020, 2 (116), pp.45-67. 10.3917/grhu.116.0045 . hal-02476268

**HAL Id: hal-02476268**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02476268>**

Submitted on 12 Feb 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET  
SATISFACTION AU TRAVAIL : EFFETS SUR L'ABSENTEEISME MALADIE DANS LA  
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE**

**PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND  
JOB SATISFACTION: EFFECTS ON SICKNESS ABSENTEEISM IN THE LOCAL PUBLIC  
SECTOR**

---

**Résumé**

Notre étude cherche à déterminer l'influence respective du soutien organisationnel perçu, des trois composantes de l'implication organisationnelle, et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme maladie des agents de la fonction publique territoriale, dans un contexte de nouvelle gestion publique. Les résultats de la recherche montrent qu'une faible perception du soutien organisationnel, une forte implication organisationnelle calculée, ainsi qu'une faible ou forte implication organisationnelle affective associée à une faible satisfaction au travail, sont les conditions dans lesquelles l'absentéisme maladie des agents territoriaux est le plus probable. Notre travail suggère que l'absentéisme maladie des agents territoriaux est à la fois le résultat de leur désaffection envers leur organisation et de l'émergence d'attitudes négatives basées sur des calculs opportunistes. Cette recherche met en évidence le fait que le soutien organisationnel perçu est un levier potentiel de la lutte contre l'absentéisme maladie. Elle attire l'attention des managers publics locaux sur la nécessité de créer les conditions favorables au maintien simultané de l'implication organisationnelle affective et de la satisfaction au travail pour lutter contre l'absentéisme maladie.

**Mots-clés** : Absentéisme maladie ; soutien organisationnel perçu ; implication organisationnelle ; satisfaction au travail ; fonction publique territoriale

---

**Summary**

Our study examines the respective influence of perceived organizational support, the three components of organizational commitment, and work satisfaction on local public organization employees' sickness absenteeism, in a context of new public management. The research results show that local public organization employees' sickness absenteeism is more likely to occur when their perception of organizational support is low, their calculated organizational commitment high, and their low or high affective organizational commitment combined with low work satisfaction. Our work suggests that local public organization employees' sickness absenteeism is the consequence of their organizational disenchantment and their opportunistic attitude. This research emphasizes that perceived organizational support is a potential motivator to reduce sickness absenteeism. It alerts public managers on the necessity of a supportive workplace that promotes affective organizational commitment and work satisfaction to reduce sickness related absenteeism.

**Keywords:** Sickness Absenteeism; perceived organizational support; organizational commitment; work satisfaction; local public sector.

## **SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET SATISFACTION AU TRAVAIL : EFFETS SUR L'ABSENTEISME MALADIE DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE**

Les réformes de modernisation du service public, amorcées depuis les années 1980, placent les collectivités territoriales au cœur d'une nouvelle régulation publique. Exigence, efficacité, efficience, performance et adaptabilité constituent dès lors les maîtres-mots d'une nouvelle gestion publique (Emery & Giaque, 2005), dans laquelle les agents territoriaux semblent peu à peu perdre leur repère au travail (Emery & Giaque, 2012). Dans cette veine, la question des coûts humains des changements engagés par le Nouveau Management Public (Rivière et al., 2019 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2012), et plus spécifiquement du rôle des cadres publics locaux dans l'accompagnement au changement et dans la gestion de ces enjeux humains, doit être posée (Damanpour & Schneider, 2006, 2008 ; Brouwers et al., 1997). Notre recherche s'intéresse à un enjeu humain central dans la fonction publique territoriale aujourd'hui, à savoir l'absentéisme des agents territoriaux<sup>1</sup>.

Harrison et Price (2003 : 204) définissent l'absentéisme au travail comme « *la non-présence physique d'un individu à un endroit donné et à un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là* ». Selon cette définition, un élément caractérise l'absentéisme au travail : le non-respect des attentes sociales attendues de la part de l'individu sur son poste de travail. Or, l'absence à son poste de travail recouvre des réalités diverses (formation, congé maternité, problèmes familiaux, arrêt-maladie, etc.), qui impactent de manière différenciée l'organisation et sa performance. Dans la fonction publique, ce sont les absences pour raison de maladie qui sont comptabilisées pour rendre compte de l'absentéisme<sup>2</sup>. Dans cette veine, le Rapport annuel

---

<sup>1</sup> Rapport n°1990 enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 5 juin 2019, « La lutte contre l'absentéisme dans la fonction publique » : <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/rapports/r1990-a26.pdf>

<sup>2</sup> Idem

2019 sur l'état de la fonction publique<sup>3</sup> révèle qu'en 2018 la proportion d'employés absents au moins un jour au cours d'une semaine, pour raison de maladie, s'établit à 4,6% pour le secteur privé et à 4,8% pour l'ensemble de la fonction publique. Plus spécifiquement, l'absentéisme pour raison de maladie affecte de manière différenciée les trois versants de la fonction publique : les fonctions publiques hospitalière et territoriale sont plus touchées que la fonction publique d'État (respectivement 6,2%, 5,8% et 3,3% d'agents absents au moins un jour au cours d'une semaine, pour raisons de maladie).

À notre connaissance, rares sont les recherches qui se sont intéressées à l'absentéisme pour raison de maladie dans la fonction publique territoriale en France. Or, ce dernier constitue un fléau pour les collectivités territoriales, et sa compréhension, comme sa gestion, deviennent une question centrale de la Gestion des Ressources Humaines publique<sup>4</sup> (Dumond, 2009). Premièrement, car, dans un contexte de rationalisation voire de réduction des coûts inauguré par le Nouveau Management Public (Amar et Berthier, 2007), l'absentéisme pour raison de maladie induit des coûts financiers directs considérables, liées majoritairement aux parts de salaires versés aux absents sans contrepartie de production<sup>5</sup>. Deuxièmement, l'absentéisme-maladie possède des effets désorganisant (Gallois, 2009 ; Savall et Zardet, 2007) liés aux micro-dysfonctionnements qu'il crée au sein des collectivités territoriales<sup>6</sup> : non-remplacement des personnes absentes, augmentation de la charge de travail des personnes non-absentes, remise en question de la continuité et de la qualité du service public, etc. Cette désorganisation

---

<sup>3</sup> DGAFP, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Edition 2019 : [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports\\_annuels/2019/Rapport\\_annuel\\_FP-2019.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2019/Rapport_annuel_FP-2019.pdf)

<sup>4</sup> Rapport n°1990 enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 5 juin 2019, « La lutte contre l'absentéisme dans la fonction publique » : <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/rapports/r1990-a26.pdf>

<sup>5</sup> L'étude menée par le cabinet Sofaxis, chiffre à 1966 euros le coût moyen direct des absences pour raison de maladie (hors congé maternité) pour un agent territorial employé en 2018 ; la maladie ordinaire représentant la part la plus importante (48%) de ce coût : SOFAXIS, « Panorama 2019 : qualité de vie au travail et santé des agents dans les collectivités territoriales », Novembre 2019 : [https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama\\_2019\\_territorial\\_r2761.pdf](https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama_2019_territorial_r2761.pdf)

<sup>6</sup> Rapport n°1990 enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 5 juin 2019, « La lutte contre l'absentéisme dans la fonction publique » : <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/rapports/r1990-a26.pdf>

induit des coûts de régulation importants en matière de gestion de l'absentéisme (Achmet et Commeiras, 2018). Or, la gestion de l'absentéisme relève d'une des missions de la GRH en vue d'assurer le maintien de l'efficacité organisationnelle (Goetzel et al., 2004). Troisièmement, l'absentéisme au travail, et plus spécifiquement l'absentéisme pour raison de maladie, est considéré comme un indicateur fidèle des dysfonctionnements organisationnels, de la qualité des conditions de travail et plus généralement de la qualité de vie au travail<sup>7</sup> (Bouville, 2009, 2010), qui sont au cœur des pratiques de la GRH. Dans cette perspective, plusieurs études<sup>8</sup> mettent en évidence le fait que l'absentéisme pour raison de maladie dans la fonction publique territoriale serait essentiellement un absentéisme compressible, c'est-à-dire dont les causes sont endogènes à l'organisation, lié à des défauts de management des ressources humaines en matière de conditions de travail et d'organisation du travail. Enfin, l'absentéisme au travail est considéré comme un comportement contre-productif influençant négativement la performance individuelle des travailleurs (Spector & Fox, 2002 ; Dalal, 2005). Or, ce sont les pratiques et actions de la GRH qui influencent les attitudes et comportements au travail, générant une amélioration ou une détérioration de la performance individuelle et, indirectement, de l'efficacité organisationnelle (Edgar & Geare, 2005 ; Delery, 1998). L'étude menée par Sofaxis (2018<sup>9</sup>) note ici que les dysfonctionnements de GRH dans les organisations publiques territoriales (soutien hiérarchique faible, dégradation de la qualité du management,

---

<sup>7</sup> Sofaxis, « Panorama 2018 : Collectivités territoriales, qualité de vie au travail et santé des agents », Novembre 2018 : [https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama\\_2018\\_territorial\\_r2709.pdf](https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama_2018_territorial_r2709.pdf)

<sup>8</sup> Sofaxis, « Panorama 2018 : Collectivités territoriales, qualité de vie au travail et santé des agents », Novembre 2018 : [https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama\\_2018\\_territorial\\_r2709.pdf](https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama_2018_territorial_r2709.pdf) ;

Savall, H. et Cappelletti, L., « Le coût caché de l'absentéisme au travail. 108 milliards € : la facture d'un mauvais management », Etude de l'Institut Sapiens, Novembre 2018 : <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2018/11/Absent%C3%A9isme-un-co%C3%BBt-cach%C3%A9-%C3%A0-100-milliards-novembre-2018.pdf> ;

ADRH GC et Havasu, « Benchmark absentéisme année 2017 », Septembre 2018 : <https://www.drh-attitude.fr/wp-content/uploads/2018/09/Benchmark-absent%C3%A9isme-3%C3%A8me-%C3%A9dition-2017.pdf>

<sup>9</sup> Sofaxis, « Panorama 2018 : Collectivités territoriales, qualité de vie au travail et santé des agents », Novembre 2018 : [https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama\\_2018\\_territorial\\_r2709.pdf](https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama_2018_territorial_r2709.pdf) ;

augmentation des exigences du travail, absence de clarté des règles régissant l'activité, etc.) contribuent à l'insatisfaction au travail des agents territoriaux et à l'affaiblissement de leur implication envers leur organisation (Safy-Godineau et al., 2018 ; Noguera, 2010).

Dans un contexte de nouvelle gestion publique, notre étude tente de répondre à la problématique suivante : quels sont les effets du soutien organisationnel perçu, de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme pour raison de maladie dans la fonction publique territoriale ? Afin de répondre à cette problématique, nous aborderons dans un premier temps les changements et incidences liés au Nouveau Management Public (NMP), notamment dans la fonction publique territoriale. Dans un second temps, nous présenterons le cadre théorique mobilisé dans la recherche. Un troisième temps précisera la démarche empirique menée afin de tester nos hypothèses de recherche. Enfin, nos résultats de recherche seront discutés et des propositions de prolongements de la recherche seront énoncées.

## **1. Cadre contextuel**

Au début des années 80, l'État français traverse une crise financière, caractérisée par un important déficit public, et une crise de légitimité, caractérisée par une remise en question de l'action publique jugée trop coûteuse (Emery et Giaque, 2005). Afin de pallier ce problème, un programme de modernisation de l'action publique va être mis en œuvre par le biais de nombreuses réformes dont l'objectif est de réformer le budget de l'État dans le sens d'une plus grande efficacité de dépenses publiques : comment faire mieux et moins cher ? (Amar et Berthier, 2007). C'est dans cette logique de lutte contre le gaspillage des deniers publics, et d'inefficacité présumée du secteur public, que le NMP va voir le jour (Schedler et Proeller, 2000).

### ***1.1. Le Nouveau Management Public et ses mutations***

Le NMP impose aux organisations publiques une triple exigence (Urio, 1998) :

économie, efficacité et efficience. L'exigence d'économie repose sur la volonté de gagner de l'argent et non plus seulement d'en dépenser : il s'agit donc de réaliser des économies sur la manière dont les prestations de service public sont fournies (Bacache-Beauvallet, 2012 ; Osborne et Gaebler, 1993). Cette première exigence d'économie est soutenue par l'exigence d'efficience, dont l'objectif est de générer des réalisations de service public par une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières (Thoenig, 2000). Toutefois, dans ce contexte de rationalisation des coûts, le critère de l'excellence des prestations publiques ne doit pas être négligé (Osborne et Gaebler, 1993) et il sera porté par l'exigence d'efficacité. Cette dernière repose sur un double objectif. D'une part, un objectif d'obligation de service public, où les administrations publiques sont jugées sur leur capacité à dépenser les deniers publics en augmentant le nombre de bénéficiaires touchés. D'autre part, un objectif d'amélioration continue de la qualité et fiabilité des prestations de service public fournies (Emery et Giaque, 2001). Au regard de cette triple exigence, le NMP marque le passage d'une culture de moyen à une culture de résultat recherchant la performance par une meilleure maîtrise du coût de l'action publique (Rivière et al., 2019 ; Achmet et Commeiras, 2018). Dès lors, le NMP introduit dans son fondement même un paradoxe difficilement gérable : répondre à l'exigence croissante de la qualité du service public, qui ne peut se penser sans l'implication des agents territoriaux, sous contrainte budgétaire induisant des changements organisationnels importants pouvant mettre à mal le contexte d'emploi et les attitudes à l'égard du travail des agents territoriaux (Noguera, 2010 ; Emery et Giaque, 2005).

Pour les collectivités territoriales, ce paradoxe trouve ses preuves dans le ralentissement des dotations budgétaires de l'État vers les collectivités territoriales dans un contexte d'accroissement de leurs compétences (Bartoli, 2006). S'ensuit des coupes budgétaires affectant la GRH (gel du point d'indice, non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux, etc.) et annihilant les possibilités d'une implication des agents dans leur travail ou envers leur

organisation (Emery et Giauque, 2012 ; Noguera, 2010). Dans ce contexte, les rôles et missions du management public vont être plus centrés sur le pilotage de la performance publique (Chomienne et Pupion, 2009 ; Rivière et al., 2019). Il en découle une responsabilisation accrue des managers publics (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012) sur l'atteinte des objectifs des politiques publiques (management par l'efficacité) et la satisfaction des usagers (management par la qualité) au moindre coût (management par l'efficience).

## ***1.2. Le Nouveau Management Public et ses incidences***

Ces changements impulsés par le NMP ne sont pas sans conséquence. La littérature souligne ainsi que le NMP est vecteur de surcharge de travail, de tensions de rôle, de dégradation des relations sociales au travail, de stress ou encore d'épuisement professionnel (Rivière et al., 2019 ; Abord de Chatillon et al., 2016 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2012 ; Demmke, 2016 ; Newman et Lawler, 2009 ; Noblet et Rodwell, 2009). Dans cette veine, nombre d'études sur le bien-être au travail des agents territoriaux<sup>10</sup> ou la qualité de vie au travail dans la fonction publique territoriale<sup>11</sup> mettent en lumière un contexte de fragilisation social inauguré dans le cadre des changements liés au NMP : les cultures et les valeurs organisationnelles des agents territoriaux se trouvent mises à rude épreuve (incompréhension sur les valeurs et finalités du service public), leurs relations et conditions d'emploi se dégradent (intensification du travail, pression temporelle, surcharge de travail, dégradation de la qualité

---

<sup>10</sup>Baromètre Bien-être au travail 2014 : le malaise croissant des territoriaux : <https://www.lagazettedescommunes.com/dossiers/barometre-bien-etre-au-travail-2014-le-malaise-croissant-des-territoriaux> ;

Enquête *Bien-être au travail 2015 : dans les collectivités locales rien ne va plus* : <https://www.lagazettedescommunes.com/dossiers/enquete-bien-etre-au-travail-2015-dans-les-collectivites-locales-rien-ne-va-plus> ;

Baromètre Bien-être au travail dans la FTP 2016 : coup de fatigue chez les territoriaux : <https://www.lagazettedescommunes.com/dossiers/barometre-bien-etre-au-travail-dans-la-fpt-2016-coup-de-fatigue-chez-les-territoriaux>

<sup>11</sup> Sofaxis, « Panorama 2018 : Collectivités territoriales, qualité de vie au travail et santé des agents », Novembre 2018 : [https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama\\_2018\\_territorial\\_r2709.pdf](https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama_2018_territorial_r2709.pdf) ;



du management, absence de participation aux changements et projets de la collectivité, etc.), leur motivation et santé au travail sont affectées (manque de reconnaissance, perte de sens au travail, insatisfaction au travail, dégradation de l'implication organisationnelle, fatigue en hausse, stress, épuisement professionnel), leur incertitude quant à l'avenir grandissante (incertitude sur les perspectives professionnelles, manque d'information sur les évolutions à venir) (Safy-Godineau et al., 2018 ; Emery & Giaouque, 2012).

Face à ce contexte, l'absentéisme pour raison de maladie dans la fonction publique territoriale trouverait sa raison d'être dans divers facteurs. Ainsi les caractéristiques de l'emploi (autonomie, tension de rôle, etc.) ou le contexte de travail (condition, organisation et environnement de travail) ont un impact sur la santé au travail des salariés, en raison des coûts physiques ou psychologiques qui y sont associés (Karasek et Theorell, 1990 ; Hackman et Oldham, 1980), et sont liés significativement à l'absentéisme-maladie (Schaufeli et al., 2009 ; Humphrey et al., 2007 ; Bakker et al., 2003). De même, le changement organisationnel, l'insatisfaction au travail, ou une absence d'implication organisationnelle, sont liés significativement à l'absentéisme-maladie (Dumas, 2013 ; Harrison et Martocchio, 1998 ; Mathieu et Zajac, 1990). Cela nous conduit à formuler, à l'instar d'autres auteurs (Dumas, 2013), que l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale serait dû à d'autres raisons que la maladie.

## **2. Cadre théorique mobilisé et hypothèses de recherche**

Objet de recherche fécond, l'absentéisme au travail est défini comme un « phénomène polysémique » en raison de la diversité de ses causes, de ses formes et du sens qui lui est attribué (Steel, 2003 ; Johns, 1997). Plus spécifiquement, deux modèles théoriques de l'absentéisme-maladie peuvent être distingués (Schaufeli et al., 2009) :

- Un modèle d'ajustement, où le comportement d'absence est le résultat d'un processus

d'adaptation aux exigences du travail et à la détresse qu'elles peuvent engendrer en matière de stress ou d'épuisement professionnel (Bakker et al., 2003 ; John, 1997). Dans cette perspective, l'absentéisme pour raison de maladie est considéré comme un indicateur de santé au travail (Chevalier & Goldberg, 1992), reflétant l'incapacité d'un salarié à être présent sur son lieu de travail en raison d'exigences de travail qui peuvent affaiblir ou dégrader sa santé au travail (Bakker et Demerouti, 2007 ; Steers et Rhodes, 1978).

- Un modèle d'éviction, où l'absentéisme est appréhendé comme un comportement volontaire de retrait (*Withdrawal Model* : Hanisch et Hulin, 1991) lié aux transformations de l'organisation du travail et des conditions de travail au cours des dernières décennies (Bouville, 2010 ; Johns, 2001). L'absentéisme traduirait alors un attachement négatif, une désaffection envers son organisation (Hanisch & Hulin, 1991). C'est ainsi qu'il est perçu comme « *un renoncement à l'engagement d'être présent de manière assidue à son poste* » (Bouville, 2009 : 7), une fuite ou une échappatoire vis-à-vis d'aspects négatifs du travail (Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009 ; Chadwick-Jones et al., 1982), expliqué par des facteurs attitudinaux (insatisfaction, manque d'implication : Weege et al., 2007 ; Gellatly, 1995) et reflétant un dysfonctionnement organisationnel (Weiss, 1979 ; Giraud, 1987 ; Martocchio & Jimeno, 2003). Dans cette veine, l'absentéisme-maladie est considéré comme un indicateur social (Chevalier & Goldberg, 1992), reflétant la volonté de ne pas être présent sur son lieu de travail (Bouville, 2010 ; Steers et Rhodes, 1978 ; Rosse et Miller, 1984). Il est alors associé à un processus de démotivation au travail (Bakker et Demerouti, 2007 ; Schaufeli et Bakker 2004), dans lequel une indisponibilité des ressources professionnelles (par exemple, un manque de soutien social) influence l'accroissement de l'absentéisme au travail (Eriksen et al., 2004 ; Josephson et al., 2008), et plus spécifiquement de l'absentéisme volontaire pour raison de maladie (Schaufelli et al., 2009 ; Bakker et al., 2003).

Au regard du contexte de fragilisation social inauguré par le NMP, c'est dans le paradigme dominant du *Withdrawal Model* que se positionne notre recherche. Ainsi, nous postulons que l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale serait une option possible quand les variables motivationnelles sont atteintes (insatisfaction au travail, amoindrissement de l'implication organisationnelle) ou les ressources du travail indisponibles. Au titre de ces ressources, à notre connaissance, rares sont les recherches portant sur le lien entre le soutien organisationnel perçu et l'absentéisme au travail, et plus spécifiquement l'absentéisme-maladie. La faiblesse des données empiriques en la matière, de même que le contexte de mutation que traversent les collectivités territoriales aujourd'hui, nécessitent des investigations plus importantes sur le sujet.

### **2.1. *Satisfaction au travail, implication organisationnelle et absentéisme***

Selon le paradigme du *Withdraw model*, l'absentéisme est une réponse comportementale aux attitudes liées au travail (Gellatly, 1995 ; Hanisch & Hulin, 1991). Deux attitudes au travail ont été particulièrement étudiées comme des déterminants pertinents de l'absentéisme au travail. Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle (Harrison et Martocchio, 1998). Si ces deux concepts sont fortement corrélés, ils sont empiriquement distincts (Brooke et al., 1988). En effet, la satisfaction au travail est une attitude positive à l'égard de son travail, influencée par la perception générale qu'à un employé de son travail et de ses caractéristiques (Meysonnier & Roger, 2006). L'implication organisationnelle (IO) désigne, quant à elle, le lien psychologique qui unit un employé à son organisation (Mathieu et Zajac, 1990). Allen et Meyer (1990) identifient trois composantes de l'IO: affective, normative et calculée. L'implication organisationnelle affective (IOA) reflète le désir qu'à un salarié de rester membre de son organisation, en raison de son identification et attachement émotionnel aux objectifs et valeurs de son organisation. L'implication organisationnelle normative (ION) reflète le devoir moral que ressent un salarié de rester membre de son organisation, en raison

du sentiment de loyauté qu'il ressent à l'égard de cette dernière. Enfin, l'implication organisationnelle calculée (IOC) reflète la contrainte que ressent un salarié de rester membre de son organisation, en raison des coûts associés à son départ de l'organisation ou lorsque ses opportunités d'emploi sont limitées. C'est dans cette perspective que l'IOC est perçue comme une composante négative de l'IO (Woods et al., 2012).

Suivant ces définitions, un employé satisfait au travail ou impliqué, affectivement ou normativement, à l'égard de son organisation serait moins susceptible de s'absenter, car il serait davantage motivé à agir dans le sens des objectifs et attentes de son organisation (Weege et al., 2007 ; Falkenburg et Schnys, 2007 ; Blau et Boal, 1987 ; Steers et Rhodes, 1978). Au contraire, un employé impliqué de manière calculée envers son organisation serait plus susceptible de s'absenter en raison de l'impossibilité perçue de quitter son organisation (Woods et al., 2012). Cela nous conduit à postuler les hypothèses suivantes :

H1. L'IO est liée à l'absentéisme-maladie

H1a. L'IOA est liée négativement à l'absentéisme-maladie

H1b. L'ION est liée négativement à l'absentéisme-maladie

H1c. L'IOC est liée positivement à l'absentéisme-maladie

H2. La satisfaction au travail est liée négativement à l'absentéisme-maladie

Les études empiriques n'ont donné, toutefois, que des résultats mitigés quant à ces hypothèses, remettant en question le rôle des attitudes au travail comme prédicteurs pertinents de l'absentéisme au travail (Harrison et al., 2006 ; Meyer et al., 2002 ; Harrison et Martocchio, 1998 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Hackett, 1989 ; Brooke et Price, 1989). Plusieurs recherches ont alors mis en évidence le fait que les faibles corrélations trouvées entre l'absentéisme et les attitudes au travail pourraient être liées à une insuffisante prise en considération des effets interactionnels des attitudes entre elles (Weege et al., 2007 ; Falkenburg et Schnys, 2007 ;

Sagie, 1998 ; Blau, 1986). Blau et Boal (1987) ont été les premiers à conceptualiser cette idée en présentant l'effet combiné de l'engagement dans l'emploi et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme au travail. Ils énoncent alors que de l'effet d'interaction entre deux attitudes au travail découlent quatre combinaisons d'attitudes expliquant aussi bien les comportements d'absence que des formes spécifiques d'absentéisme. Ainsi :

- Les individus ayant un haut niveau d'engagement professionnel et un haut niveau d'implication organisationnelle sont susceptibles d'être rarement absents, car ils valorisent à la fois leur travail, élément central de l'image de soi, et leur appartenance à l'organisation. Appelées « *étoiles institutionnelles* », ces personnes ne s'absenteraient que pour cause de maladie avérée (absentéisme maladie).
- Les individus ayant un engagement professionnel élevé et une faible implication organisationnelle, valoriseraient essentiellement leur travail, ses conditions de mise en œuvre ainsi que leur rémunération. Ces « *loups solitaires* », s'absenteraient alors essentiellement en raison de dysfonctionnements dans leur environnement immédiat de travail et dans la valorisation de leur rémunération (absentéisme de carrière).
- Les individus ayant un faible engagement professionnel et un haut niveau d'implication organisationnelle accorderaient une importance cruciale au collectif et aux objectifs de leur organisation. Ils présenteraient ainsi un absentéisme normatif, c'est-à-dire, conforme aux règles d'absence de leur organisation.
- Les individus ayant un faible niveau d'engagement professionnel et un faible niveau d'implication organisationnelle sont susceptibles de présenter des taux d'absentéisme élevés, car leur manque d'attachement à leur travail et à leur organisation les conduirait à saisir toutes les occasions de s'absenter, dès lors que cette absence n'est pas pénalisée. Attachés aux récompenses, ces « *employés apathiques* » manifesteraient un *absentéisme calculé* (Johns et Nicholson, 1982), basé sur des jugements opportunistes, où l'absence

serait une « monnaie d'échange » face à un déséquilibre dans le contrat psychologique. Dans ce sens, une insuffisante disponibilité de rétributions matérielles, comme de faibles opportunités d'emploi ou un contexte d'emploi dégradé, serait perçue comme un manquement des obligations de l'employeur envers ses salariés contribuant positivement à leur absentéisme au travail.

À travers leur modèle conceptuel, Blau et Boal (1987) montrent que la combinaison de deux attitudes au travail prédit mieux le comportement d'absence, en mettant en exergue l'effet des attitudes sur le niveau d'absentéisme, mais aussi les forces motivationnelles à l'œuvre dans le comportement d'absence. Plusieurs études empiriques ont confirmé le modèle conceptuel de Blau et Boal (1987). Ainsi, Blau (1986) montre que les salariés qui ont un faible niveau d'engagement dans leur emploi associé à une faible implication organisationnelle sont plus souvent absents. Ces résultats sont confirmés par Mathieu et Kohler (1990). De même, Sagie (1998) montre que les employés ayant un faible niveau de satisfaction dans leur emploi combiné à une faible implication organisationnelle ont les taux d'absentéisme les plus élevés. Weege et al. (2007) trouvent des résultats comparables en mettant en évidence le fait que le taux d'absentéisme le plus élevé a été observé chez les employés présentant une faible satisfaction à l'égard de leur emploi combinée à un faible engagement dans l'emploi. Au regard de ces considérations, nous formulons les hypothèses suivantes :

H3. La satisfaction au travail modèrerait la relation entre l'implication organisationnelle et l'absentéisme-maladie.

H3a. La satisfaction au travail modèrerait la relation négative entre l'implication organisationnelle affective (IOA) et l'absentéisme-maladie, de sorte cette relation négative est plus forte quand la satisfaction au travail est élevée.

H3b. La satisfaction au travail modèrerait la relation négative entre l'implication organisationnelle normative (ION) et l'absentéisme-maladie, de sorte cette relation négative

est plus forte quand la satisfaction au travail est élevée.

H3c. La satisfaction au travail modèrerait la relation positive entre l'implication organisationnelle calculée (IOC) et l'absentéisme-maladie, de sorte cette relation positive est moins forte quand la satisfaction au travail est élevée.

## **2.2. Soutien organisationnel perçu et absentéisme**

Selon le paradigme du *Withdraw model*, l'absentéisme serait une réponse comportementale au contexte social dans lequel un individu est amené à exercer son activité (Dumas, 2013 ; Bouville, 2010 ; Chadwick-Jones et al., 1982). Ainsi, la qualité des rapports sociaux au travail (soutien social, niveau d'équité perçue, qualité des relations sociales, etc.) conditionne directement, ou indirectement par le biais des attitudes au travail, le comportement d'absence (Schaufeli et al., 2009 ; Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009 ; Josephson et al., 2008). Dans cette veine, le soutien organisationnel perçu pourrait être une variable pertinente permettant d'opérationnaliser la perception qu'ont les salariés de la qualité du contexte social dans lequel ils évoluent au travail (Paillé, 2007).

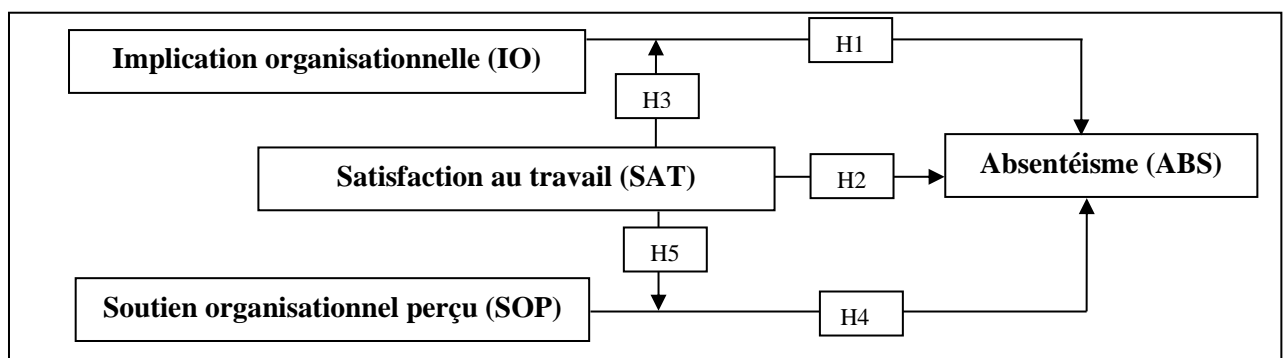
En effet, le soutien organisationnel perçu (SOP) traduit l'évaluation faite par un salarié du degré d'implication de l'organisation à son égard (Eisenberger et al., 1986). Il est défini comme « *la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail* » (Paillé, 2007 : 350). Trouvant son origine dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui stipule que les comportements et attitudes favorables à la performance individuelle sont expliqués par les différentes relations d'échange qui se réalisent au sein des organisations, le SOP est étroitement lié à la norme de réciprocité : ce n'est qu'après avoir évalué ce qu'il a reçu de son organisation que le salarié se sentira obligé ou non d'adopter

un certain nombre d'attitudes ou comportements performants (Coyle-Shapiro *et al.*, 2004). Ici, la relation d'échange est envisagée en termes de ressources matérielles (condition de travail, communication appropriée, formation, rémunération, carrière, etc.) et non-matérielles (écoute, soutien, qualité des échanges leader-member, reconnaissance de la contribution et souci du bien-être des salariés, etc.), octroyées par l'organisation à ses salariés. Dans cette veine, plus un salarié perçoit que son organisation contribue de manière significative à sa qualité de vie au travail, en lui offrant les ressources qu'il valorise, tant pour son bien-être personnel que pour l'aider à mener à bien son travail, plus il sera enclin à l'aider à son tour en adoptant des attitudes et comportements organisationnels performants contribuant à l'efficacité organisationnelle (Eisenberger *et al.*, 2001 ; Rhoades *et al.*, 2001 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dans ce sens, le SOP est considéré comme une ressource de travail propice à réduire l'absentéisme et pouvant avoir une action favorable sur les attitudes au travail (Cunningham et MacGregor, 2000 ; Eisenberger *et al.*, 1986 ; 1990). L'ensemble de ces observations nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

H4 : Le SOP est lié négativement à l'absentéisme-maladie.

H5. La satisfaction au travail modèrerait la relation négative entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'absentéisme-maladie de sorte cette relation négative est plus forte quand la satisfaction au travail est élevée.

#### Encadré 1. Modèle de recherche





### **3. Etude empirique**

#### **3.1. *Recueil des données et caractéristiques de l'échantillon***

L'étude empirique a été réalisée en novembre 2017 à l'appui d'un questionnaire hébergé en ligne. Notre échantillon, après purification des données, se compose de 924 agents territoriaux français. Les répondant, en majorité des titulaires (88,9%), des femmes (62.2%), travaillant à temps plein (90,6%), exercent dans des collectivités de grandes tailles : 61.9% évoluent dans des collectivités d'au moins 50 000 habitants, 16.5% dans des collectivités de 20 000 à 49 999 habitants. Près de 15.8% d'entre eux ont moins de 35 ans, 30% ont entre 35 et 44 ans et 54,2% ont plus de 45 ans. Ils exercent essentiellement dans la filière administrative (57,9%) et au sein d'une commune (66.5%) ou d'une intercommunalité (17,9%).

#### **3.2. *Instruments de mesure***

L'absentéisme-maladie est mesuré par le biais de deux indicateurs (Steel, 2003) : la fréquence et la durée des absences. La fréquence des absences est entendue, dans cette recherche, comme le nombre d'épisodes d'absence-maladie, hors congé maternité, sur une période cible relative aux 12 derniers mois. Cinq modalités de réponses ont été proposées aux répondants, allant de 1 (« Pas d'arrêt ») à 5 (« 6 arrêts et plus »). La durée des absences dénombre, quant à elle, le nombre de jours d'absence-maladie, hors congé maternité, sur une période cible relative aux 12 derniers mois. Cinq modalités de réponse ont été proposées aux répondants allant de 1 (« 0 jour ») à 5 (« 30 jours et plus »). Nous mesurons ici un absentéisme-maladie global<sup>12</sup>. Les données sur l'absentéisme ont été obtenues sur la base de l'auto-déclaration (Johns, 1994 ; Sagie, 1998).

Le soutien organisationnel perçu (SOP) est mesuré par la version courte de l'échelle d'Eisenberger et al. (1986), proposée par Quenneville, Bentein et Simard (2010), composée 5

---

<sup>12</sup> Obtenu par la codification suivante : MEAN (Fréquence\_moy ; Durée\_moy)

items (alpha de Cronbach = 0.91). L'implication organisationnelle (IO) a été mesurée à l'aide de la version réduite de l'échelle de Allen et Meyer (1996), proposée en version française par Belghiti-Mahut et Briole (2004). Composée de 18 items (6 items pour chaque composante), elle présente l'avantage d'avoir une meilleure capacité à discriminer les 3 composantes et présentent des propriétés psychométriques satisfaisantes (alpha de Cronbach = 0.84). Enfin, la satisfaction au travail (SAT) est mesurée par 4 items de l'échelle de Simon et al. (2015).

Les variables explicatives de l'étude ont été évaluées avec une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 = « Pas du tout d'accord », à 5 = « Tout à fait d'accord ». Après vérification de la qualité des données brutes, les items présentant une contribution factorielle insatisfaisante ou une mauvaise qualité de représentation ont été supprimés un à un (loading < 0.50). Conformément aux recommandations d'Evrard et al. (2003), nous avons veillé à ce que les items restitués par l'analyse factorielle présentent une validité de contenu et une fiabilité de cohérence interne satisfaisantes. Dans leur formulation, les items retenus capturent bien les différents aspects des variables étudiées et présentent un alpha de Cronbach satisfaisant supérieur à 0,70 (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al., 1988). La pertinence et l'affectation des énoncés de chaque construit de l'étude ont été sondées par le biais d'une analyse factorielle exploratoire (méthode d'extraction : ACP, méthode de rotation : Varimax). Suite à ces analyses préliminaires des données empiriques, l'échelle du SOP a été mesurée par 4 items (*exemple : ma collectivité se soucie réellement de mon bien-être ; ma collectivité valorise ma contribution à son bon fonctionnement*). L'échelle de la SAT a été mesurée par 3 items (*exemple : je suis satisfait du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail*). Enfin, l'échelle de l'IO, dont la structure à trois composantes a été confirmée par l'AFE, est passée à 9 items : 4 items pour la mesure de l'IOA (*exemple : je me sens membre à part entière de cette collectivité*), 3 items pour la mesure de l'ION (*exemple : je ne quitterais pas cette collectivité, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent*) et 2 items pour la mesure de l'IOC (*exemple :*

*je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette collectivité*). Pour cette dernière mesure, les deux items maintenus sont relatifs à une opportunité d'emploi limitée. Notons que tous les construits présentent une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (voir tableau 1, présentant les alphas de Cronbach de chaque construit entre parenthèse). Une analyse factorielle confirmatoire été réalisée pour la mesure de l'implication organisationnelle afin de nous assurer de la validité discriminante des trois dimensions. Les résultats, fournis à l'aide du logiciel EQS 6.1, montrent une qualité d'ajustement des données satisfaisante, respectant les normes standards d'acceptation ( $\chi^2 = 121$  ; DDL = 24 ; NFI = 0.912 ; NNFI = 0.891 ; CFI = 0.927 ; IFI = 0.928 ; RMSEA = 0.07). Enfin, le test de colinéarité entre les variables de l'étude, présenté au tableau 2, nous permet de conclure à une absence de risque de multicollinéarité (Tolérance > 0,20 ; VIF < 3,30 : Evrard et al., 2003 ; Hamilton, 1992). L'ensemble de ces constatations nous autorise à entamer le processus d'analyse de nos données.

### **3.3. Procédures**

Les données ont été traitées sous le logiciel SPSS 23.0. Notre méthodologie s'est déclinée en deux temps. Dans le temps 1, nous avons sondé les relations entre les variables de l'étude par le biais d'une analyse de corrélation bivariée et d'une régression multiple. Dans le temps 2, nous avons testé l'effet modérateur de la satisfaction au travail sur les relations entre l'absentéisme-maladie et, respectivement, les trois dimensions de l'IO et le SOP. Pour ce faire, les données ont été traitées par le biais d'une analyse de régression modérée à l'appui de l'application de la macro process de Hayes (2013), version 3.0, et à l'aide d'une démarche de bootstrap. A cet effet, nos analyses se sont appuyées sur 10 000 réplifications, générant un intervalle de confiance en bootstrap à 95%, pour chaque coefficient de régression. Par ailleurs, suivant les recommandations de Cohen et al. (2003), toutes les variables explicatives du modèle de recherche ont été centrées avant les analyses de régression modérée. Les effets conditionnels ont été évalués aux percentiles 16, 50 et 84, afin de garder la certitude de s'inscrire dans le

domaine des valeurs plausibles pour le modérateur (Hayes, 2013). En outre, la technique de Johnson-Neyman a été utilisée dans le but de déterminer la valeur précise du modérateur à partir de laquelle l'effet conditionnel des variables sondées sur l'absentéisme est significatif.

### 3.4. Résultats

Les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables de l'étude figurent au tableau 1ci-dessous.

Tableau 1 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude

Variables du modèle	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6
1.ABS	1,71	,909	(,827)					
2. SOP	2,95	1,03	-,142**	(,920)				
3. IOA	3,36	,798	-,093*	,367**	(,738)			
4. IOC	3,13	1,05	,124**	-,281**	-,155**	(,836)		
5. ION	2,42	,849	-,046	,323**	,366**	-,125**	(,730)	
6. SAT	3,80	,867	-,116**	,408**	,305**	-,217**	,221**	(,851)

N=732, toute observation incomplète \*\*p < 0,01 \* p < 0,05

Des relations significatives et négatives apparaissent entre l'absentéisme-maladie et, respectivement, le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle affective, et la satisfaction au travail. Au contraire, l'absentéisme-maladie et l'IOC sont corrélés significativement et positivement. Aucune relation significative n'a été trouvée entre l'ION et l'absentéisme-maladie.

Les résultats de la régression multiple (tableau 2) confirment le sens des corrélations significatives trouvé précédemment. Toutefois, ils mettent en évidence que seuls l'IOC et le SOP et apparaissent comme des variables prédictives pertinentes de l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale. Par conséquent, seules les hypothèses H1c et H4 sont définitivement validées. Ainsi, plus un agent territorial est impliqué de manière calculée envers son organisation, en raison de la perception des coûts associés à son départ de l'organisation ou des opportunités d'emploi limitées, plus il sera enclin à s'absenter. Au contraire, plus un agent

Tableau 2 : Résultats de la régression multiple

Variable dépendante : Absentéisme						
Variables explicatives	$\beta$	$p$	IC à 95% pour B		Statistiques de colinéarité	
			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
SOP	<b>-,089</b>	<b>,040</b>	<b>-,154</b>	<b>-,004</b>	<b>,714</b>	<b>1,401</b>
IOA	-,038	,361	-,136	,050	,776	1,289
IOC	<b>,084</b>	<b>,029</b>	<b>,007</b>	<b>,138</b>	<b>,907</b>	<b>1,103</b>
ION	,019	,629	-,064	,106	,822	1,216
SAT	-,054	,190	-,141	,028	,794	1,259

*N=732, toute observation incomplète*

territorial estime que sa collectivité contribue à la qualité de son environnement de travail, se soucie de son bien-être et valorise ses efforts, en lui procurant les ressources matérielles et immatérielles qu'il valorise, moins il manifeste de comportements contre-productifs, comme l'absentéisme-maladie. L'hypothèse générale H1 n'est que partiellement validée : les dimensions affective et normative de l'implication organisationnelle ne sont pas liées significativement à l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale. En conséquence, les hypothèses H1a et H1b sont rejetées. De même, l'hypothèse H2 est rejetée, aucune relation significative n'ayant été trouvée entre la satisfaction au travail et l'absentéisme-maladie.

Le tableau 3 qui suit présente les résultats de l'effet modérateur de la satisfaction au travail testé selon la méthode de Hayes (2013). Dans ce tableau 3, les deux premières lignes de chaque modèle font apparaître les effets propres de chaque variable sondée sur l'absentéisme-maladie. La troisième ligne de chaque modèle montre le terme d'interaction permettant d'identifier l'effet modérateur de la satisfaction au travail sur la relation entre l'absentéisme-maladie et la variable explicative étudiée.  $R^2$  correspond au pouvoir explicatif du modèle de régression modérée.  $R^2\_change$  correspond à l'effet de la modulation sur le pouvoir explicatif du modèle de régression multiple.

Tableau 3 : Résultats de la régression modérée

Variable dépendante : absentéisme						
IC à 95%						
Variabiles explicatives	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> _change	Coeff	p	Borne inf.	Borne sup.
<b>Modèle 1</b>	,023	,0000**				
SOP			-,0983	,0050	-,1668	-,0298
SAT			-,0716	,1067	-,1586	,0154
SOP*SAT			-,0046	,9000	-,0711	,0678
<b>Modèle 2</b>	<b>,026**</b>	<b>,0093**</b>				
IOA			-,0790	,0704	-,1646	,0066
SAT			-,1147	,0050	-,1946	-,0347
IOA*SAT			<b>-,1096</b>	<b>,0085</b>	<b>-,1911</b>	<b>-,0281</b>
<b>Modèle 3</b>	,024	,0007**				
IOC			,0925	,0045	,0287	,1562
SAT			-,0907	,0227	-,1687	-,0127
IOC*SAT			-,0243	,4632	-,0894	,0407
<b>Modèle 4</b>	,015	,0021*				
ION			-,0197	,6264	-,0989	,0596
SAT			-,1287	,0017	-,2088	-,0486
ION*SAT			-,0529	,2156	-,1367	,0309

N=732, toute observation incomplète \*\*p < 0,01 \* p < 0,05

Les résultats de la régression modérée montrent que seule la relation entre l'IOA et l'absentéisme-maladie est modérée par la satisfaction au travail (Modèle 2). En effet, le pouvoir explicatif du modèle se trouve amélioré, et garde sa significativité ( $p < 0.01$ ), lorsque l'interaction entre l'IOA et la satisfaction au travail est introduite, avec un  $R^2$  passant de 0.016 pour le modèle de régression multiple à 0.026 pour le modèle de régression modérée. La corrélation significative et positive entre l'IOA et la satisfaction au travail (tableau 1) n'invalide pas l'effet interactif trouvé entre ces deux attitudes sur l'absentéisme-maladie, mais accorde davantage de confiance à la conclusion que cet effet est réel (Mathieu et Kohler, 1990). Plus spécifiquement, la technique de Johnson-Neyman (encadré 2) met en évidence que l'effet modérateur de la satisfaction au travail sur la relation entre l'IOA et l'absentéisme-maladie devient significatif ( $p < 0.05$ ) pour une valeur de la satisfaction au travail équivalente à 0.063. En outre, 62.4% des personnes de notre échantillon se situent au-dessus de cette valeur, confirmant ainsi que la relation entre l'IOA et l'absentéisme-maladie est bien modérée par la

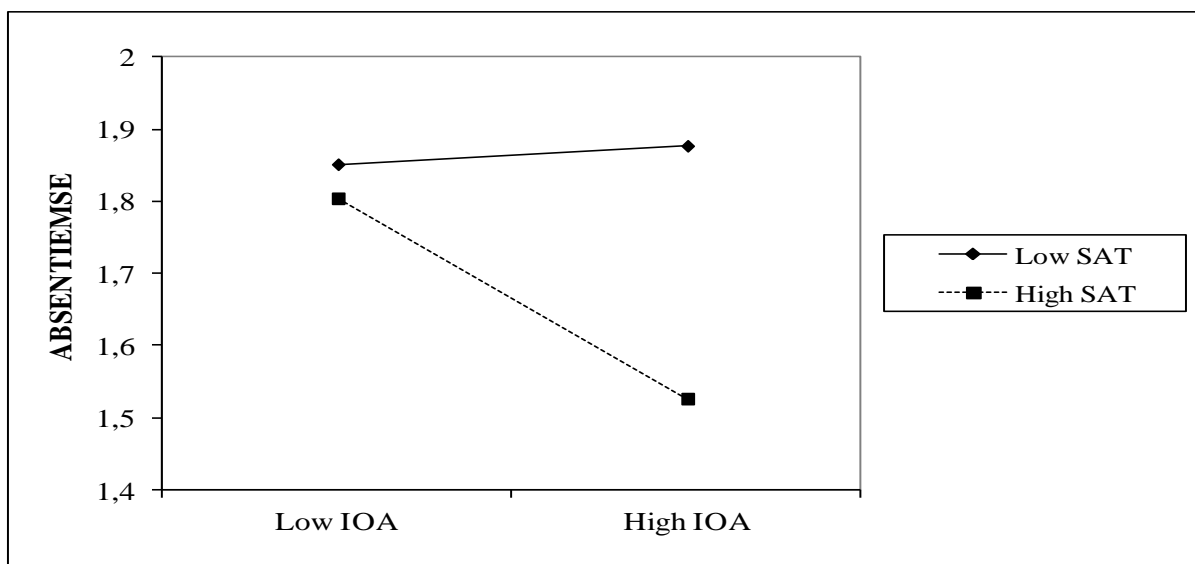
satisfaction au travail.

Encadré 2 : Identification de la valeur de significativité du modérateur

Focal predict : IOA (X)
Mod.var : SAT (W)
Out.var : ABS (Y)
<b>Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):</b>
<b>Value % below % above</b>
,0635 37,6022 62,3978

L'effet modérateur de la satisfaction au travail sur la relation entre l'IOA et l'absentéisme-maladie est représentée dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1. Effet de la satisfaction au travail sur la relation entre l'implication organisationnelle affective et l'absentéisme



Cette figure nous montre que :

- (1) Le niveau d'absentéisme-maladie le plus bas se situe chez les agents ayant une forte IOA associée à forte satisfaction au travail.
- (2) Le niveau d'absentéisme-maladie est plus faible pour les agents ayant une faible IOA associé à une forte satisfaction au travail, comparativement à leurs homologues ayant une faible IOA et une faible satisfaction au travail.

(3) Le niveau d'absentéisme baisse considérablement pour les personnes ayant une forte IOA associée à une forte satisfaction au travail comparativement à leurs homologues ayant une faible IOA et une forte satisfaction au travail.

(4) Le niveau d'absentéisme est légèrement plus élevé (1.87 vs 1.83) pour les personnes ayant une forte IOA associé à une faible satisfaction au travail, comparativement à leurs homologues ayant une faible IOA et une faible satisfaction au travail. Les agents ayant ces deux combinaisons particulières d'attitudes au travail (forte IOA/faible satisfaction au travail ; faible IOA/faible satisfaction au travail) manifestent les niveaux d'absentéisme les plus élevés.

En conséquence, l'hypothèse H3a est confirmée : la relation négative entre l'IOA et l'absentéisme-maladie apparaît plus forte lorsque la satisfaction au travail est élevée. L'hypothèse générale H3 est partiellement validée, puisque l'effet modérateur de la satisfaction au travail, entre les dimensions de l'implication organisationnelle et l'absentéisme-maladie, n'est établi qu'avec l'implication organisationnelle affective. Les hypothèses H3b et H3c sont donc rejetées. De même, aucun effet modérateur de la satisfaction au travail sur la relation négative entre le SOP et l'absentéisme-maladie n'est établi. Ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse H5.

#### **4. Discussion**

Bien que de nombreuses recherches se soient attachées à comprendre les causes de l'absentéisme-maladie, il n'existe pas à ce jour, à notre connaissance, d'étude empirique consacrée à ce phénomène en contexte public local français. Notre recherche apporte ainsi une première contribution à la littérature en comblant cette lacune. En outre, elle vient enrichir la littérature sur l'absentéisme-maladie, tout en permettant de révéler les forces motivationnelles à l'œuvre dans le comportement d'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale. Ce qui ouvre la réflexion sur les modalités de gestion de l'absentéisme-maladie en contexte



public local.

#### ***4.1. Le soutien organisationnel perçu : un levier potentiel de la lutte contre l'absentéisme-maladie***

Nos résultats de recherche révèlent que le SOP a une relation directe, significative et négative avec l'absentéisme-maladie. Ces résultats enrichissent la recherche en apportant un soutien empirique aux rares travaux sondant la relation entre le SOP et l'absentéisme au travail (Cunningham et MacGregor, 2000 ; Eisenberger et al., 1986 ; 1990). Dans cette veine, ils appuient l'idée que le SOP est une ressource de travail, préservant la motivation à être présent au travail (Aselage & Eisenberger, 2003 ; Wayne et al., 2002).

Ces considérations nous conduisent à identifier le SOP comme un levier potentiel de la lutte contre l'absentéisme-maladie. Dans cette perspective, plusieurs auteurs suggèrent que la perception qu'ont les salariés du soutien de leur organisation est contingente aux pratiques de GRH des managers de proximité (Thomas & Ganster, 1995 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). En effet, ces derniers sont les plus à même, au regard de la relation étroite et singulière qu'ils entretiennent avec leur équipe, de leur proposer des ressources, tangibles ou non, leur permettant de négocier et gérer au mieux les changements et difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail (Noguera, 2010 ; Georges et al., 1993). À ce titre ils sont garants du bon fonctionnement de leur unité de travail et de la qualité des prestations fournies (Rivière et al., 2019). Toutefois, la littérature ces dernières années souligne l'impossibilité, pour les cadres publics de proximité, de mettre en œuvre leur rôle de régulation interne des équipes face à l'accroissement de la complexité de leur rôle dans le NMP (Rivière et al., 2019 ; Achmet et Commeiras, 2018 ; Bami et al., 2012 ; Safy-Godineau, 2013 ; Detchessahar, 2011 ; Detchessahar et Grevin, 2009).

Au regard de l'ampleur des changements initiés par le NMP dans la fonction publique territoriale, et du contexte de déstabilisation social qui l'entoure, nos résultats suggèrent, à

l'instar de plusieurs auteurs, la nécessité de repenser le pilotage territorial en amenant les cadres de proximité à passer d'un rôle normatif, centré les règles, les procédures, le contrôle, des pratiques de communication directives et des mesures mécaniques de la performance, à un rôle relationnel basé sur des logiques plus partenariales favorisant l'émergence de processus de négociation-concertation entre les cadres de proximité et leurs agents (Achmet et Commeiras, 2018 ; Bami et al., 2012 ; Bartoli et al., 2011 ; Noguera, 2010 ; Savall et Zardet, 2007). Ce n'est qu'à cette condition que les managers publics de proximité pourront accompagner les agents vers une meilleure compréhension des origines et enjeux des changements initiés par le NMP (quelle est la nécessité de changer ?), travailler avec eux les tensions inhérentes à ces changements (quel est l'impact des changements initiés dans la mise en œuvre quotidienne du travail ?) et trouver des solutions adaptées en matière de GRH (formation, gestion des compétences et des carrières, organisation du travail pour piloter les services et équipes, clarification des rôles, missions, valeurs et intérêt du travail des agents, explicitation des objectifs attendus, etc.). Cette transformation du rôle des cadres publics de proximité participerait à l'amélioration de la qualité des interactions entre ces derniers et leurs équipes (Achmet et Commeiras, 2018), de la perception qu'ont les agents territoriaux du soutien de leur organisation et ainsi à une réduction de leur absentéisme-maladie (Schaufelli et al., 2009 ; Wayne et al., 2002).

Ces considérations rejoignent les perspectives tracées par d'autres chercheurs, à savoir, d'une part, la nécessité, au sein de la fonction publique territoriale, de passer d'une GRH standardisée à une GRH individualisée, source de proximité (Rivière et al., 2019 ; Achmet et Commeiras, 2018 ; Bartoli et al., 2011 ; Noguera, 2010 ; Chomienne & Pupion, 2009 ; Mahe de Boislandelle & Brute de Remur, 2009 ; Bartoli & Chomienne, 2007). D'autre part, la nécessité d'accompagner les cadres de proximité dans l'évolution de leur rôle (Rivière et al., 2019). À ce titre, la logique partenariale devrait s'étendre à la relation entre les cadres dirigeants

et les cadres de proximité afin que ces derniers puissent accéder à une clarification et, ainsi à une délimitation, de leur rôle et mission (notamment en formalisant leur fiche de poste), à des formations adéquates en fonction des évolutions de leur métier, à une formalisation des projets de service en adéquation avec les projets futurs de la collectivité, à un questionnement sur la faisabilité des directives et orientations politiques de leur collectivité. Ainsi, de la qualité du soutien des cadres dirigeants à l'égard des cadres de proximité va dépendre le soutien que ces derniers sont en mesure d'octroyer à leurs équipes. Dans cette veine, il convient de ne pas oublier que si les cadres de proximité sont acteurs des transformations managériales à l'œuvre dans le NMP, ils en sont aussi les sujets. À ce titre, les moyens de lutte contre l'absentéisme-maladie devraient également les inclure (Rivière et al., 2019 ; Achmet et Commeiras, 2018). Ce n'est qu'à ces conditions, nous semble-t-il, que le SOP pourra jouer son rôle de levier de la lutte contre l'absentéisme-maladie en contexte public local. Dans cette logique, les recherches futures gagneraient à étudier les effets conjoints du SOP, du soutien hiérarchique et de la qualité des relations « leader-member » sur l'absentéisme dans le contexte public territorial.

#### **4.2. *Les risques d'une implication organisationnelle calculée sur l'absentéisme-maladie***

Nos résultats de recherche montrent également un effet direct, significatif et positif de l'IOC sur l'absentéisme-maladie. Ces résultats enrichissent la recherche. En effet, les travaux académiques antérieurs n'ont trouvé aucun lien entre ces deux construits (Allen & Meyer, 1996 ; Somers, 1995), à l'exception des travaux de Woods et al. (2012). Nos résultats de recherche soutiennent ceux de ces derniers auteurs : une personne ayant une IOC ne possède pas d'autres choix que de rester dans son organisation. Elle se servira alors de l'absentéisme-maladie comme une solution de retrait lui permettant de supporter la contrainte de rester dans son organisation (Woods et al., 2012). Ces résultats méritent d'être repliqués dans d'autres recherches portant aussi bien sur l'absentéisme-maladie que l'absentéisme au travail en général, et dans d'autres secteurs d'activité, afin d'étendre leur portée.

En outre, notre échelle de mesure de l'IOC se composant uniquement d'items relatifs à l'absence d'opportunités d'emplois, nos résultats de recherche suggéreraient que les opportunités d'emploi limitées dans la fonction publique territoriale agiraient comme un mécanisme incitatif à l'absentéisme-maladie. Ces résultats vont à contresens de plusieurs travaux soulignant que l'insécurité dans l'emploi, qui se concrétise entre autres par de faibles opportunités de carrière, s'accompagne d'une augmentation du présentéisme (Dumas, 2013 ; Demerouti et al., 2009 ; Caverly et al., 2007). Défini comme « *la renonciation à des jours d'absences-maladie* » (Huver, 2013), le présentéisme reflète le comportement d'un travailleur qui se rendrait sur son lieu de travail alors que son état de santé, physique ou psychique, nécessiterait une absence pour raison de maladie (Johns, 2010). Suivant cette logique, les employés confrontés à de faibles perspectives de carrière seraient plus enclins à être présents au travail afin de limiter la probabilité d'être pénalisés en termes de carrière future. Nos résultats de recherche suggèrent, au contraire, que l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale s'apparenterait à un *absentéisme calculé* (Johns et Nicholson, 1982). En effet, face à une perception d'opportunités d'emplois limitées au sein de leur organisation et dans la fonction publique territoriale en général, les agents territoriaux se sentiraient peu ou pas récompensés, ce d'autant plus dans un système bureaucratique régi par la carrière. Ils utiliseraient alors l'absentéisme-maladie comme une « monnaie d'échange » pour rétablir le déséquilibre perçu, entre les contributions qu'ils consentent à leur collectivité et les rétributions qu'ils en retirent (Harrison et Martocchio, 1998). Dans cette perspective, nos résultats de recherche rejoignent les conclusions de la littérature sur le plafonnement de carrière qui met en exergue, d'une part, une relation significative et positive entre le plafonnement de carrière et l'implication organisationnelle calculée (Mhiri, 2019), et, d'autre part, les effets négatifs du plafonnement de carrière sur les comportements de retrait (Appelbaum et Finestone, 1994). Les recherches futures devraient sonder plus en détail les liens entre le plafonnement en carrière,

les attitudes au travail (dont l'implication organisationnelle), le présentéisme et l'absentéisme-maladie, et plus généralement l'absentéisme au travail, dans la fonction publique territoriale.

D'un point de vue managérial, ces constatations nous conduisent à émettre plusieurs points de vigilance quant aux modalités de gestion de l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale. En effet, face à un absentéisme-maladie calculé, prenant sa source dans un calcul d'utilité entre des absences non pénalisées et une insuffisante disponibilité de rétributions/récompenses (Blau et Boal, 1987), les politiques de contrôle des absences, de même qu'une incitation financière à la présence ou la pénalisation financière des absences pourraient apparaître comme des solutions efficaces contre l'absentéisme. Toutefois, plusieurs recherches soulignent que ces modalités de gestion de l'absentéisme au travail favoriseraient le présentéisme au travail en transformant l'attente sociale de présence des travailleurs à leur poste de travail en une obligation de présence, qui influencerait la décision d'un salarié de se rendre au travail alors qu'il est réellement malade (Deery et al., 2014 ; Gosselin & Lauzier, 2011 ; Johns, 2010). Dans cette perspective, les auteurs soulignent que telles politiques de gestion de l'absentéisme, par le biais du présentéisme, d'une part, dégradent la santé des individus, affaiblissent leur bien-être, engendrant ainsi une augmentation du risque de maladie sur des plus longues périodes dans le futur (Deery et al., 2014 ; Gosselin et al. 2013 ; Dumas, 2013 ; Gustafsson et Marklund, 2011), et, d'autre part, conduisent les salariés à considérer leur comportement de présence comme un investissement supplémentaire vis-à-vis de leur employeur appelant des rétributions supplémentaires (Deery et al., 2014 ; Dumas, 2013). Dans ce sens, les études menées par le cabinet Sofaxis<sup>13</sup> montrent que l'introduction du jour de carence pour maladie ordinaire dans la fonction publique territoriale, au 1<sup>er</sup> janvier 2018, a eu pour effet de réduire la fréquence des absences pour maladie ordinaire, mais d'augmenter leur durée. De même,

---

<sup>13</sup> Sofaxis, « Panorama 2019 : Qualité de vie au travail et santé des agents dans les collectivités territoriale », Novembre 2019 : [www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama\\_2019\\_territorial\\_r2761.pdf](http://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama_2019_territorial_r2761.pdf)

l'impératif budgétaire imposé par le NMP ne laisse que peu de marge de manœuvre pour agir sur les rétributions financières et les rendre suffisamment motivantes afin de gérer l'absentéisme-maladie (Achemet et Commeiras, 2018).

Dans cette veine, les politiques réactives de réduction de l'absentéisme, qui tentent d'infléchir les comportements d'absence-maladie par le biais de pratiques de contrôle ou de sanction financière des absences ou de valorisation financière des présences (Dumas, 2013 ; Bouville, 2009), pourraient avoir un double effet contre-productif sur l'absentéisme-maladie des agents territoriaux. D'une part, elles pourraient renforcer leur implication organisationnelle calculée par une perception accrue des coûts associés au départ de leur organisation et son influence néfaste sur l'absentéisme-maladie (Falkenburg & Schyns, 2007), sans toutefois compenser leur perception d'absence d'opportunités d'emplois. D'autre part, en voulant agir sur l'absentéisme-maladie, elles pourraient agir sur le présentéisme et affecter l'absentéisme futur (Deerry et al., 2014 ; Dumas, 2013 ; Baker-McClearn et al., 2010), tant par la dégradation de la motivation à être présent que par celle de la capacité à être présent. Dans cette perspective, les politiques réactives de réduction de l'absentéisme-maladie semblent être une solution de gestion de l'absentéisme-maladie uniquement à court terme et aux effets illusoires (Achmet et Commeiras, 2018).

#### **4.3. *L'effet de la combinaison des attitudes au travail sur l'absentéisme-maladie***

Ici, d'un point de vue théorique, nos résultats de recherche sont intéressants à plusieurs égards. D'abord, notre étude montre un effet modérateur de la satisfaction au travail sur la relation entre l'IOA et l'absentéisme-maladie. Plus spécifiquement, elle montre que les niveaux d'absentéisme-maladie les plus élevés sont observés chez les agents territoriaux exprimant soit une forte IOA associée à une faible satisfaction au travail, soit une faible IOA associée à une faible satisfaction au travail. En ce sens, nos résultats corroborent avec les travaux antérieurs (Weege et al., 2007 ; Sagie, 1998 ; Mathieu et Kohler, 1990 ; Blau, 1986 ; Blau et Boal, 1987)

et soutiennent l'importance d'évaluer l'effet interactif des attitudes au travail pour expliquer l'absentéisme au travail.

Toutefois, nos résultats de recherches montrent également, de manière cohérente, que le niveau d'absentéisme-maladie le plus faible est observé chez les agents territoriaux ayant une forte IOA associée à une forte satisfaction au travail. Ces derniers résultats ne corroborent pas avec les recherches antérieures. En effet, dans les travaux de Sagie (1998), le taux d'absentéisme le plus bas a été observé chez les personnes peu satisfaites de leur emploi et très impliquées envers leur organisation. Sagie (1998) explique ce dernier résultat en stipulant que les personnes fortement impliquées à l'égard de leur organisation ne s'absentent intentionnellement au travail que très rarement, de sorte qu'il n'y a pas de place pour une diminution supplémentaire de leur absence en raison de niveau de satisfaction dans l'emploi plus élevé. Ce qui le conduit à postuler l'hypothèse selon laquelle l'interaction entre ces deux attitudes au travail est susceptible d'avoir un effet positif sur l'absentéisme. En d'autres termes, le niveau d'absentéisme augmente quand les personnes fortement impliquées envers leur organisation ont des niveaux élevés de satisfaction dans l'emploi. Les travaux de Sagie (1998) vont être une source d'inspiration pour les études de Weege et al (2007) et Falkenburg et Schnys (2007). Les travaux de Weege et al. (2007) donnent un appui empirique aux travaux de Sagie (1998), en montrant que le niveau d'absentéisme le plus bas se situent chez les personnes ayant un fort engagement dans l'emploi associé une faible satisfaction dans l'emploi. Plus spécifiquement, ces auteurs montrent que pour les personnes fortement satisfaites de leur emploi, leur niveau d'absentéisme augmente lorsqu'elles sont fortement engagées envers leur emploi. Dans le même ordre d'idées, Falkenburg et Schnys (2007) postulent, pour leur part, que la relation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme au travail est modérée par l'implication organisationnelle, de sorte que pour les employés très impliqués envers leur organisation la relation négative entre la satisfaction au travail et l'absentéisme sera plus faible

que pour les employés ayant un faible niveau d'implication organisationnelle. Toutefois, cette hypothèse n'a pas été validée par ces auteurs, qui ne trouvent aucune relation significative de l'effet interactif de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme. Nos résultats de recherche, en montrant que la satisfaction au travail modère la relation négative entre l'implication organisationnelle affective et l'absentéisme-maladie, de sorte que cette relation négative est plus forte si la satisfaction au travail est élevée, semblent plus cohérents que les résultats de recherches antérieures et contribuent ainsi à la recherche. Les résultats de notre étude mériteraient ainsi d'être confirmés dans les recherches futures. À cet égard, nous attirons l'attention des chercheurs sur le fait que les études de Sagie (1998) et de Weege et al. (2007) ont opérationnalisé les concepts d'implication organisationnelle ou d'engagement dans l'emploi comme un concept global, ce qui pourrait expliquer les résultats spécifiques obtenus dans ces études. Cela nous conduit à inciter les chercheurs à répliquer les résultats de notre étude en tenant compte, comme nous l'avons fait, des trois composantes de l'implication organisationnelle ; Meyer et Allen (1991) soulignant que chacune de ses composantes peut exercer des effets indépendants sur un comportement en particulier.

Enfin, la combinaison des deux attitudes au travail étudiée dans notre recherche (satisfaction au travail et implication organisationnelle) n'a été analysée qu'une seule fois, dans les recherches antérieures sur l'absentéisme, par Falkenburg et Schyns (2007). Ces auteurs n'ont trouvé aucun effet direct ou modérateur de ces deux attitudes au travail sur l'absentéisme. Le fait que notre étude ait mis en évidence un effet interactif significatif entre la satisfaction au travail et l'IOA sur l'absentéisme-maladie contribue à la recherche.

D'un point de vue managérial, nos résultats de recherche mettent en lumière des combinaisons d'attitudes pertinentes pour prédire l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale et ainsi les forces motivationnelles présentes dans les comportements d'absence-maladie des agents territoriaux. Plus spécifiquement, nos résultats de recherche



montrent qu'un accroissement du niveau d'absentéisme-maladie des agents territoriaux pourrait être observé dans trois situations :

- (1) Face à une désillusion à l'égard de leur organisation, engendrant un retrait envers les efforts collectifs en faveur de l'organisation, mais le maintien des efforts individuels au travail (faible IOA/forte satisfaction au travail). L'implication organisationnelle est perçue comme une variable motivationnelle trouvant sa source dans les ressources de travail (Schaufeli et al., 2009). Son amoindrissement serait alors un indicateur du niveau de dysfonctionnements organisationnels (Noguera, 2010 ; Meyer et Herscovitch, 2001), liés à une diminution des ressources de travail (Schaufeli et al. 2009), et plus spécifiquement d'un défaut de communication-concertation-négociation entre la hiérarchie et les agents (Savall et Zardet, 2007). À cet égard plusieurs études<sup>14</sup> font le constat, au sein de la fonction publique territoriale, de conditions de travail dégradées, d'une organisation de travail défaillante, d'une méconnaissance par les agents des orientations stratégiques de l'organisation, d'un manque d'information ressenti sur les évolutions, d'une faible participation à la vie organisationnelle, d'un défaut de communication interne, ou encore de défaut de politique de personnel stimulante. Autant de dysfonctionnements organisationnels trouvant leur racine dans les changements induits par le NMP (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012 ; Noguera, 2010)

---

<sup>14</sup> Safy-Godineau et al. (2018), Absentéisme dans la fonction publique territoriale : Etat des lieux, caractérisation et voies d'amélioration, *Revue du Gestionnaire Public*, 07 (3), 42-51.

Sofaxis, « Panorama 2018 : Collectivités territoriales, qualité de vie au travail et santé des agents », Novembre 2018 : [https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama\\_2018\\_territorial\\_r2709.pdf](https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama_2018_territorial_r2709.pdf) ;

Savall, H. et Cappelletti, L., « Le coût caché de l'absentéisme au travail. 108 milliards € : la facture d'un mauvais management », Etude de l'Institut Sapiens, Novembre 2018 : <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2018/11/Absent%C3%A9isme-un-co%C3%BBt-cach%C3%A9-%C3%A0-100-milliards-novembre-2018.pdf> ;

ADRH GC et Havasu, « Benchmark absentéisme année 2017 », Septembre 2018 : <https://www.drh-attitude.fr/wp-content/uploads/2018/09/Benchmark-absent%C3%A9isme-3%C3%A8me-%C3%A9dition-2017.pdf>

- (2) Face à une insatisfaction au travail, qui maintiendrait les efforts collectifs pour l'organisation, mais réduirait les efforts individuels dans le travail (forte IOA/faible satisfaction au travail). Cette situation reflèterait la perception négative qu'ont les salariés de leur travail et de ses caractéristiques, au regard de contraintes situationnelles fortes (Weege et al., 2007). Dans cette perspective, plusieurs études<sup>15</sup> font état, dans la fonction publique territoriale d'exigences de travail élevée (surcharge de travail, pression temporelle, conflit de rôle) contribuant à accroître la complexité du travail, d'absence de clarté sur les objectifs et les règles régissant l'exercice de l'activité, d'un défaut de soutien hiérarchique dans la mise en œuvre de l'activité quotidienne, ou encore d'une dégradation des rapports sociaux au travail. Autant de situations conduisant à des pertes de repère et de sens au travail, à un sentiment d'éloignement des valeurs fondamentales du service public, à une remise en question de l'intérêt du travail accompli, ou encore à un conflit de valeurs entre l'exercice de l'activité et la conception que les agents se font de leur métier<sup>16</sup>. Dans cette veine, Rojot et al. (2009) indiquent que la satisfaction au travail est une variable motivationnelle dont la source, pour les employés du secteur public, se situe davantage dans des facteurs de motivation intrinsèque, tels que le sens du travail, l'utilité et l'intérêt des tâches ou encore le sentiment d'accomplissement de soi, de reconnaissance ou de réussite au travail, que dans des facteurs de motivation extrinsèque (salaire, avantages sociaux, promotion, etc.)
- (3) Soit les deux (faible IOA/faible satisfaction au travail) : cette situation traduirait un

---

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> Projet d'accord-cadre du 12 janvier 2015 relatif à la qualité de vie au travail dans la fonction publique

Safy-Godineau et al. (2018), Absentéisme dans la fonction publique territoriale : Etat des lieux, caractérisation et voies d'amélioration, *Revue du Gestionnaire Public*, 07 (3), 42-51

Sofaxis, « Panorama 2018 : Collectivités territoriales, qualité de vie au travail et santé des agents », Novembre 2018 : [https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama\\_2018\\_territorial\\_r2709.pdf](https://www.sofaxis.com/sites/default/files/publications/pdfs/panorama_2018_territorial_r2709.pdf)

processus de démotivation au travail où les agents ne trouveraient plus les ressources, physique et psychologique, de travail nécessaire au maintien de leur attachement et identification aux valeurs et objectifs de leur collectivité et de leur satisfaction au travail. Cela annihilerait le désir des agents de rester membre de leur organisation et accentuerait leur absentéisme volontaire pour raison de maladie (Schaufeli et al., 2009). Cet état de fait est à prendre avec beaucoup de considération, car il met en évidence non seulement la désaffection des agents envers leur collectivité, mais aussi un environnement de travail immédiat dégradé (Blau et Boal, 1987).

Notre étude montre que les niveaux d'absentéisme-maladie les plus élevés se situent chez les agents territoriaux ayant les combinaisons d'attitudes au travail afférentes aux deux dernières situations. Dans cette veine, ils suggèrent aux managers publics de mettre en place une politique préventive de réduction de l'absentéisme-maladie qui cherche à améliorer les attitudes au travail en influençant les déterminants organisationnels et individuels de l'absentéisme-maladie (Dumas, 2013 ; Bouville, 2009 ; Schaufeli et al., 2009). L'action sur les déterminants organisationnels devrait réhabiliter les processus de concertation-négociation-participation entre la hiérarchie (de la direction générale aux managers publics de proximité) et les agents en matière d'organisation du travail, de conditions de travail et des valeurs (Rivière et al., 2019 ; Achmet et Commeiras, 2018 ; Noguera, 2010). L'action sur les déterminants individuels devrait contribuer à améliorer la santé des agents. Dans cette perspective, Schaufeli et al. (2009) indiquent que pour réduire l'absentéisme volontaire pour raison de maladie, les politiques de prévention contre l'absentéisme devraient exploiter le potentiel de motivation des ressources du travail, ces dernières étant nécessaires non seulement pour minimiser l'impact des exigences du travail sur la santé, mais également pour accroître la motivation des agents et les variables qui en dépendent. Ainsi, les politiques de prévention de lutte contre l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale devraient promouvoir des niveaux de mobilisation

supplémentaire en matière de bien-être et de santé au travail en offrant des ressources de travail (Schaufeli et al., 2009). Dans cette veine, les recherches futures devraient s'atteler à identifier les ressources du travail qui motivent les agents territoriaux et minimise ainsi leur absentéisme-maladie.

Si cette recherche apporte une contribution significative à la compréhension de l'absentéisme-maladie des agents territoriaux, elle n'est toutefois pas exempte de biais.

#### **4.4. *Limites et prolongements de la recherche***

Les trois premières limites de cette recherche résident dans la mesure de l'absentéisme. En effet, l'absentéisme pris en considération dans notre étude est un absentéisme-maladie, justifié par le terrain d'étude analysé. Cela peut limiter la portée de nos résultats de recherche sur la compréhension de l'absentéisme au travail, bien que plusieurs de nos résultats de recherches et préconisations corroborent avec les recherches antérieures portant sur l'absentéisme au travail, notamment en secteur public. Ensuite, les données sur l'absentéisme ont été obtenues par auto-déclaration. Cette méthode possède un biais égocentrique pouvant conduire les répondants à une sous déclaration de leur absence-maladie (Johns, 1994) et peut donner lieu à des données incorrectes ou incomplètes de l'absentéisme. Toutefois, elle est considérée comme une mesure valable de l'absentéisme, les auteurs montrant des corrélations modérées entre l'auto-déclaration et les méthodes de recueil de données à partir des sources de l'organisation (Johns, 1994 ; Sagie, 1998). En outre, nous avons fait le choix de mesurer l'absentéisme-maladie par le biais d'une mesure globale, sans égard des différentes formes d'absentéisme-maladie (volontaire vs involontaire) identifiés dans la littérature. Cela peut nuire à la compréhension exhaustive de l'absentéisme-maladie en affectant l'impact spécifique des déterminants de notre étude sur les différents phénomènes d'absentéisme (Bouville, 2009 ; Van Thiele et al., 2006). Les recherches futures devraient ainsi s'attacher à mieux discriminer les formes de l'absentéisme-maladie afin de vérifier et approfondir les relations trouvées dans cette

étude entre le SOP, les trois composantes de l'IO, la satisfaction au travail et l'absentéisme-maladie (Safy-Godineau et al., 2020).

Une autre limite de cette recherche porte sur la mesure de la satisfaction au travail. Nous avons fait le choix de mesurer la satisfaction globale au travail. Or, la compréhension des effets directs et indirects de la satisfaction au travail sur l'absentéisme-maladie pourrait être améliorée en distinguant la satisfaction intrinsèque et extrinsèque au travail. Les futures recherches devraient aller dans ce sens.

Enfin la dernière limite de notre recherche tient à la faiblesse du pouvoir explicatif des variables indépendantes de notre étude sur l'absentéisme-maladie. Cette limite s'explique par le fait que l'absentéisme est un phénomène complexe à étudier trouvant ses sources dans une multiplicité de causes, souvent en interaction (Steel, 2003). Notre objectif n'étant pas de proposer un modèle explicatif global de l'absentéisme, mais de comprendre les effets du SOP, de l'IO et de la satisfaction au travail sur ce phénomène, cette limite n'affecte pas la pertinence de notre étude.

## **Conclusion**

Notre étude cherchait à déterminer l'influence respective du soutien organisationnel perçu, des trois composantes de l'implication organisationnelle, et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme-maladie des agents de la fonction publique territoriale, dans un contexte de nouvelle gestion publique. Les résultats de la recherche ont permis de souligner que le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle calculé, de même que l'interaction entre l'implication organisationnelle affective et la satisfaction au travail sont des variables prédictives pertinentes de l'absentéisme-maladie en contexte public local.

Ces résultats de recherche confirment notre intuition initiale : l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale serait le résultat d'un processus de démotivation au travail

associé à un comportement volontaire de retrait. À cet égard, ils soulignent la nécessité de privilégier, dans la fonction publique territoriale, des politiques préventives de réduction de l'absentéisme-maladie qui amélioreraient les attitudes au travail en influençant ses déterminants organisationnels et individuels. À ce titre, il serait intéressant d'intégrer dans la recherche future des variables organisationnelles (Dumas, 2013 ; Schaufeli et al., 2009), mais aussi individuels (Bouville et al., 2018 ; Weege et al., 2007), permettant d'identifier de manière plus précise les exigences ou les ressources de travail affectant les attitudes au travail des agents territoriaux. Des solutions RH plus précises, permettant une réduction de l'absentéisme-maladie dans la fonction publique territoriale, pourraient ainsi être identifiées.

## **Bibliographie**

- Abord de Châtillon, E. et Desmarais, C. (2012), Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?, *Management International*, 16 (3), 10-24.
- Abord de Châtillon, E., Blondet, C., Branchet, E., Crambes, C., Commeiras, N., et al. (2016) La prévention des risques psychosociaux : le cas du secteur hospitalier (public vs privé) - observations de terrain et analyses à partir de l'enquête Conditions de Travail 2013. [Rapport de recherche], *La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)*.
- Achmet, V. et Commeiras, N. (2018), Restrictions budgétaires et gestion de l'absentéisme des infirmiers par les cadres de santé du secteur hospitalier public : quelles conséquences ?, *Gestion 2000*, 35(6), 119-148.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990), The measurement and the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 68, 1-18
- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behaviour*, 49 (2), 252-276.
- Amar, A. et Berthier, L. (2007), Le nouveau management public : avantages et limites, *Recemap, Anact*, collection "outils et méthodes".
- Appelbaum, S.H. et Finestone, D. (1994), Revisiting Career Plateauing : Same Old Problems, *Journal of Managerial Development*, 9, 12-21.
- Aselage, J. et Eisenberger R. (2003), Perceived organizational support and psychological contracts : A theoretical integration, *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 491-509.
- Bacache-Beauvallet, M. (2012), L'État : contraintes et liberté, approche économique. *Pouvoirs*, 142 (3), 21-3.
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., et Griffith, F. (2010), Absence management and Presenteeism : The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on

- Performance, *Human Resource Management Journal*, 20, 311–328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., de Boer, E. et Schaufeli, W.B. (2003), Job demands and job resources as predictors of Absence duration and frequency, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A.B. et Demerouti, E. (2007), The job demands-resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bartoli, A. (2006). *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- Bartoli, A. et Chomienne, H. (2007), Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?, *Les cahiers français n°339, Les services publics*, La Documentation Française.
- Bartoli, A., Keramidias, O., Larat, F. et Mazouz, B. (2011). « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, 140 (4), 629-639.
- Belghiti-Mahut, S. et Briole, A. (2004), L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996), *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10 (2), 145-164.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley
- Blau, G. J. (1986), Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism, *Journal of Management*, 12, 577-584.
- Blau, G.J. et Boal, K.B. (1987), Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.
- Brooke, P.P., Russell, D.W. et Price, J.L. (1988), Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 139-145.
- Brooke, P.B. et Price, J.L. (1989), The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model, *Journal of Occupational Psychology*, 62 (1), 1-19.
- 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.
- Bouville G. (2010), *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?*, 21ème Congrès de l'AGRH, Saint-Malo.
- Brami, L., Damart, S. et Kletz, F. (2012), Réformes de l'hôpital, crise à l'hôpital : une étude des liens entre réformes hospitalières et absentéisme des personnels soignants. *Politiques et management public*, 29(3), 541-561
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A. et Warnotte, G. (1997). *Management Humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, De Boeck.
- Caverley, N., Cunningham, J.N. et MacGreGor, J.N. (2007), Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization, *Journal of Management Studies*, vol. 44, p. 304-319.
- Chadwick-Jones, J., Nicholson, N. et Brown, C. (1982). *Social psychology of absenteeism*, New York: Praeger.

- Chevalier, A. et Goldberg, M. (1992), L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ?, *Sciences sociales et Santé*, 10 (3), 47-65.
- Chomienne, H. et Pupion, P.C. (2009), *Autonomie et responsabilité des cadres publics : une mutation managériale*, CNDP.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. et Aiken, L.S. (2003), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Kessler, I. et Purcell J. (2004), Exploring organizationally directed citizenship behaviour : reciprocity or It's my job ?, *Journal of Management Studies*, 41, 85-106
- Cunningham, J.B. et MacGregor, J. (2000), Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance, *Human Relations*, 52, 1575-1591
- Dalal, R.S. (2005), A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241-1255.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2006), Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers, *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2008), Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations : Assessing the role of managers, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (3), 495-522.
- Deery, S., Walsh, J. et Zatzick, C.D. (2014), A moderated mediation analysis of job demands, presenteeism, and absenteeism, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 352-369.
- Delery, J.E. (1998), Issues of fit in strategic human resource management: implications for research », *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Demerouti, E., Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. et Hox, J. (2009), Present but Sick : a three-wave study on job demands, presenteeism, and burnout », *Career Development International*, 14, p. 50-68.
- Demmke, C. (2016), Effects of Budgetary Constraints on HR Reforms in Central Public Administrations and the Importance of Institutional Context, *International Journal of Public Administration*, 40 (13), 1-14.
- Detchessahar, M. (2011), Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution, *Revue française de gestion*, n° 214, 89-105.
- Detchessahar, M. et Grevin, A. (2009), Un organisme de santé... malade de gestionnisme, *Gérer & Comprendre*, n° 98, 27-37.
- Dumas, M. (2013), Étude diachronique de la variabilité et des facteurs de l'absentéisme maladie et de présentéisme : le cas du personnel de production d'une entreprise du secteur du luxe, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°89, 19-39.
- Dumond, J. (2009), L'absentéisme pour raison de santé : comparaison méthodologique, *Santé Publique*, 21(1), 25-35.
- Edgar, F. et Geare, A. (2005), HRM practice and employee attitudes : different measures – different results », *Personnel Review*, 5, 534-549.



- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. et Sowa, D. (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Fasolo, M. et Davis-lamastro, V. (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. et Rhoades, L. (2001), Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Emery, Y. et Giauque, D. (2001), Nouvelle gestion publique, contrats de prestations et mécanismes d'incitations financières. Pratiques et problèmes rencontrés en Suisse, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 67 (1), 171-194.
- Emery, Y. et Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan.
- Emery, Y. et Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Presses de l'Université de Laval.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market : Etudes et recherches en marketing*, Paris : Dunod.
- Falkenburg, K. et Schyns, B. (2007), Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours, *Management Research News*, 30 (10), 708-723.
- Gallois, P. (2009), *L'absentéisme : comprendre et agir*, Paris : Eds de Liaison.
- Gellatly, I.R. (1995), Individual and group determinants of employee absenteeism: A test of a causal model, *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 469-485.
- Giraud, C. (1987), L'absentéisme : un symptôme organisationnel. Une lecture sociologique du cas d'une administration au plan régional, *Sociologie du travail*, 3, 323-337.
- George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J. et Fielding J. (1993), Contact with AIDS patients as source of work-related distress : effects of organizational and social support, *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Goetzel, R.Z., Long, S.R., Ozminkowski, R.J., Hawkins, K., Wang, S. et Lynch, W. (2004), Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46 (4), 398-412.
- Gosselin, E. et Lauzier, M. (2011), Le présentéisme : Lorsque la présence n'est pas garante de la performance, *Revue Française de Gestion*, 211, 15-27.
- Gosselin, E., Lemyre, L. et Corneil, W. (2013), Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 75-86.
- Gustafsson, K. et Marklund, S. (2011), Consequences of sickness presence and sickness absence on health and work ability : A Swedish prospective cohort study, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 24, 153-165.
- Hackett, R.D. (1989), Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature, *Journal of Occupational Psychology*, 62 (3), 235-248.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Hamilton, L. C. (1992), *Regression with Graphics*, Belmont, CA: Brooks/Cole.

- Hanisch, K.A. et Hulin, C.L. (1991), General attitudes and organizational withdrawal: an evaluation of causal model, *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.
- Harrison, D.A. et Martocchio, J.J. (1998), Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes, *Journal of Management*, 24 (3), 305-350.
- Harrison, D.A. et 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., Newman, D. A. et Roth, P. L. (2006), How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New-York : Guilford Press.
- Humphrey, S., Nahrgang, J. et Morgeson, F. (2007), Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature, *Journal of applied psychology*, 92, 1332-1356.
- Huver, B. (2013). *Du présentisme au travail : Mesures et facteurs explicatifs*, Thèse de Doctorat de sciences économiques, Lille 1.
- Johns, G. (1994), How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data, *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 574-591.
- 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.
- Johns, G. et Nicholson, N. (1982), « The meanings of absence: New strategies for theory and research, in B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 4, 127-172, Greenwich, JAI Press.
- Josephson, M., Lindberg, P., Voss, M., Alfredsson, L. et Vingard, E. (2008), The Same Factors Influence Job Turnover and Long Spell of Sick Leave: A 3-Year Follow up of Swedish Nurses, *European Journal of Public Health*, 18 (4), 380-385.
- Karasek, R., et Theorell, T. (1990), *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York: Basic books.
- Mahe de Boislandelle, H. et Brute de Remur, I. (coord.), *Les nouveaux défis du manager public : conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire*, L'Harmattan.
- Martocchio, J.J. et Jimeno, D.I. (2003), Employee absenteeism as an affective event, *Human Resource Management Review*, 13, 227-241.
- Mathieu, J.E. et Kohler, S.S. (1990), A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence, *Journal of Vocational Behavior*, 36, 33-44.
- Mathieu, J.E. et Zajac, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

- Meyer, J.P. et Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. et Herscovitch, L. (2001), Commitment in Workplace – Toward a General Model, *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002), Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequence, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyssonnier, R. et Roger, A. (2006), *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter*, 17ème Congrès de l'AGRH, Reims.
- Mhiri, S. (2019), Les effets de la charge de travail et du plafonnement de carrière sur les trois dimensions de l'implication organisationnelles des cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°111, 35-53.
- Noguera, F. (2010), Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : Cas de la direction générales des impôts, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°78, 32-58.
- Newman, S. et Lawler, J. (2009), Managing health care under NPM : A sisyphian challenge for nursing, *Journal of Sociology*, 45(4), 419-432.
- Noblet, A.J., et Rodwell, J.J. (2009), Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (3), 555-578.
- Osborne, D. et Gaebler, T. (1993), *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York : Penguin.
- Paille, P. (2007), Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, *Bulletin de psychologie*, 490 (4), 349-355.
- Quenneville, N., Bentein, K. et Simard, G. (2010), Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines, *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 27 (2), i-xvi.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001), Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002), Perceived organizational support : a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Rivière, A., Commeiras, N. et Loubes, A. (2019), Nouveau Management Public tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°112, pp.3-20.
- Rojot, J., Roussel, P. et Vandenberghe, C. (2009), *Comportement organisationnel : Volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Broché.
- Rosse, J. G. et Miller, H. E. (1984), "An adaptive cycle interpretation of absence and withdrawal", in P.S Goodman, & R.S. Atkin. (Eds.), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*, San Francisco: Jossey-Bass, 194-228.

- Safy-Godineau, F. (2013), La souffrance au travail des soignants : une analyse des conséquences délétères des outils de gestion, *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 3 | 2013
- Safy-Godineau, F., Carassus, D. et Fall, A. (2018), Absentéisme dans la fonction publique territoriale : Etat des lieux, caractérisation et voies d'amélioration, *Revue du Gestionnaire Public*, 07 (3), 42-51.
- Safy-Godineau, F., Fall, A. et Carassus, D. (2020), L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale, *Revue Gestion et Management Public*
- Sagie, A. (1998), Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look, *Journal of Vocational Behavior*, 2, 156-171.
- Savall, H. et Zardet, V. (2007), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Paris : Economica.
- Schaufeli, W.B. et 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.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. et Van Rhenen, W. (2009), How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917
- Scarpello, V., Huber, V.L., et Vandenberg, R.J. (1988), Compensation satisfaction: Its measurement and dimensionality, *Journal of Applied Psychology*, 73, 163-171.
- Schedler, K. et Proeller, I. (2000), *New Public Management*. Berne, Haupt
- Shapira-lishchinsky, O. et Rosenblatt, Z. (2009), Perceptions of organizational ethics as predictors of work absence: a test of alternative absence measures, *Journal of Business Ethics*, 88, 717-734.
- Simon, A., Fall, A. et Carassus, D. (2015), La construction d'un baromètre pour mesurer la "performance RH" en milieu public : une application dans le contexte local, *Revue Gestion et Management Public*, 3 (3), 5-31.
- Somers, M. (1995), Organizational commitment, turnover, and absenteeism : An examination of direct and indirect effects, *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 49-58.
- Spector, P.E. et Fox, S. (2002), An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Steel, R.P. (2003), Methodological and operational issues in the construction of absence variables, *Human Resource Management Review*, 13 (2), 243-251.
- Steers, R.M. et Rhodes, S.R. (1978), Major influences on employee attendance: A process model , *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Thomas, T.T. et Ganster, D.C. (1995), Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective, *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6-15
- Urio, P. (1998), "La gestion publique au service du marché", in M. Hufty (éds), *La pensée comptable : Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, Paris, PUF, 91-124;

- Van Thiele U., Lindfors P. et Lundberg U. (2006), Evaluating different measures of sickness absence with respect to work characteristics , *Scandinavian Journal of Public Health*, 34 (3), 247-253.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. et Tetrick, L. E. (2002), The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange, *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 590-598.
- Weiss, D. (1979), L'absentéisme, *Revue française des Affaires sociales*, 10-12 (4), 49-95.
- Wegge, J., Schmidt, K-H., Parkes, C. et Van Dick, R. (2007), Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77-89.
- 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.

