



**HAL**  
open science

# L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale

Fatéma Safy-Godineau, Amar Fall, David Carassus

## ► To cite this version:

Fatéma Safy-Godineau, Amar Fall, David Carassus. L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. *Gestion et management public* [2012-..], 2021, Volume 9 (2), pp.79-97. 10.3917/gmp.092.0079 . hal-04122549

**HAL Id: hal-04122549**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-04122549v1>**

Submitted on 8 Jun 2023

**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.

Copyright

# L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale

Fatéma Safy-Godineau, Amar Fall, David Carassus

DANS **GESTION ET MANAGEMENT PUBLIC** 2021/2 (VOLUME 9 / N° 2), PAGES 79 À 97  
ÉDITIONS **AIRMAP**

DOI 10.3917/gmp.092.0079

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2021-2-page-79.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

**Distribution électronique Cairn.info pour AIRMAP .**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale

*The influence of perceived organizational support and organizational commitment on absenteeism in the local public sector*

Fatéma SAFY-GODINEAU

Maître de conférences – IAE Pau-Bayonne, avenue du Doyen Robert Poplawski, 64012 Pau | fatema.safy-godineau@univ-pau.fr

Amar FALL

Maître de conférences – IAE Pau-Bayonne, avenue du Doyen Robert Poplawski, 64012 Pau | amar.fall@univ-pau.fr

David CARASSUS

Professeur des Universités – IAE Pau-Bayonne, avenue du Doyen Robert Poplawski, 64012 Pau | david.carassus@univ-pau.fr

## RÉSUMÉ

Notre étude s'interroge sur l'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme des agents territoriaux. Les résultats de la recherche montrent que le soutien organisationnel est un facteur prévenant l'absentéisme tandis que l'implication organisationnelle calculée est un facteur de risque de l'absentéisme. Notre travail suggère que l'absentéisme des agents territoriaux est le résultat de leur désaffection envers leur organisation. Cette recherche met en évidence le fait que le soutien organisationnel perçu est un levier potentiel de la lutte contre l'absentéisme et attire l'attention des managers publics sur les effets con-

tre-productifs des pratiques d'incitations financières sur l'absentéisme. Elle montre la nécessité, pour lutter efficacement contre l'absentéisme, d'aller vers des pratiques de management éthique favorisant un environnement de travail soutenant dans lequel les agents territoriaux peuvent s'impliquer.

## Mots-clés

*Absentéisme ; Soutien organisationnel perçu ; Implication organisationnelle ; Fonction publique territoriale*

## ABSTRACT

Our study examines the influence of perceived organizational support and organizational commitment on the absenteeism among public local employees. Research results show that organizational support is a protective factor against absenteeism while calculated organizational commitment is a risk factor for absenteeism. We find that public local employees' absenteeism is the result of their

disaffection towards their organization. This research highlights the fact that perceived organizational support is a potential lever in the fight against absenteeism and draws public managers' attention to the counter-productive effects of financial incentive practices on absenteeism. It shows the need, in order to fight effectively against absenteeism, to move towards ethical management practices favoring a supportive working environment in which local public employees can become committed.

## Key-words

Absenteeism; Perceived organizational support; Organizational commitment; Territorial public sector

## INTRODUCTION

Les années 1980 ont amorcé un contexte de mutation des organisations publiques qui à l'heure actuelle n'est toujours pas achevé (Emery & Giaque, 2005). Écho des réformes de modernisation du service public, ces mutations sont venues impacter les collectivités locales qui doivent faire face à de nouveaux enjeux, de nouvelles problématiques et pratiques managériales engendrant une modification de leur paysage organisationnel. Exigence, efficacité, efficience, performance et adaptabilité constituent aujourd'hui leur quotidien, dans un contexte de raréfaction des ressources et d'accroissement de leurs compétences (Bartoli, 2006). Sous l'impulsion de ce contexte mouvant, contraint et complexe, les collectivités territoriales se retrouvent dans l'obligation de moderniser leur fonctionnement, leur organisation interne et leurs techniques de gestion (Laoukili, 2009), afin de relever simultanément le défi de la maîtrise budgétaire de l'action publique et celui de la qualité et de la continuité du service public.

Dans cette dynamique d'innovations, organisationnelle et managériale, les agents territoriaux sembleraient peu à peu perdre leur repère au travail. Ambiguïté sur les valeurs et finalités du service public, incertitude sur les perspectives professionnelles, dégradation des conditions de travail, manque de reconnaissance hiérarchique, absence de clarté sur les règles et procédures internes de fonctionnement, dégradation de la qualité

du management, fatigue en hausse, perte de sens du travail : autant d'indicateurs traduisant une dégradation progressive du bien-être des agents territoriaux<sup>1</sup>.

La médiatisation des chiffres de l'absentéisme en hausse dans la fonction publique territoriale<sup>2</sup> ne fait que confirmer ce niveau croissant de mal-être au travail des agents territoriaux. Or, le comportement d'absentéisme constitue un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines (GRH). D'abord, car l'absentéisme est perçu comme un comportement contre-productif, opposé aux comportements de citoyenneté organisationnelle, influençant négativement l'efficacité globale de l'organisation (Spector & Fox, 2002 ; Dalal, 2005). Ensuite, car le lien entre la GRH et l'efficacité organisationnelle est indirect, par le biais des attitudes et comportements favorables à la performance individuelle (Delery, 1998). Or, ce sont les pratiques de GRH qui influencent ces attitudes et comportements au travail générant une amélioration, ou une détérioration, de la performance individuelle (Edgar & Geare, 2005).

Au regard de ce contexte, notre recherche s'intéresse aux effets sur l'absentéisme de deux facteurs contingents aux pratiques d'implication et de fidélisation des ressources humaines, et répond à la question suivante : quelle est l'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale ? Afin de répondre à cette question, nous présenterons dans un premier temps le cadre théorique de notre recherche, marqué

<sup>1</sup> Baromètre *Bien-être au travail 2014 : le malaise croissant des territoriaux* : [URL : <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* : [URL : <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* : [URL : <https://www.lagazettedescommunes.com/dossiers/barometre-bien-etre-au-travail-dans-la-ftp-2016-coup-de-fatigue-chez-les-territoriaux>].

<sup>2</sup> Sofaxis (2016), « Panorama des absences au travail pour raisons de santé dans les collectivités territoriales en 2015 » ; ADRH GCL (2017), « Résultats du benchmark absentéisme 2015 ».

par la volonté de distinguer les concepts d'absentéisme et d'absence. Dans un second temps, nous préciserons la démarche empirique menée afin de tester nos hypothèses de recherche. Dans un dernier temps, nos résultats de recherche seront discutés et des propositions de prolongements de la recherche seront énoncées.

## 1. CADRE THÉORIQUE & CONCEPTUEL

L'absentéisme est un sujet d'intérêt, aussi bien pour les praticiens que les chercheurs, en raison des coûts et des dysfonctionnements qu'il impose aux organisations. La recherche abondante des 40 dernières années sur ce phénomène en témoigne (Johns, 2003). Dans ce sens, les études empiriques ont tenté non seulement de définir l'absentéisme, mais aussi de comprendre les déterminants et conséquences d'un tel comportement (Harrison & Martocchio, 1998).

### 1.1. Absentéisme : définition et modèles théoriques

L'absentéisme est défini 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* » (Harrison et Price, 2003, p. 204). Selon cette définition, qui fait largement consensus dans les travaux académiques, l'absentéisme se caractérise par deux éléments : l'absence d'un individu à son poste de travail et le non-respect de l'attente sociale qui le concerne. Ce dernier élément permet de distinguer l'absentéisme de l'absence. En effet, l'absentéisme se caractérise comme un comportement chronique, répétitif, volontaire, habituel et systématique de manque d'assiduité sur son lieu de travail (Huver, 2013). Plus spécifiquement, il est entendu comme une absence sur son lieu de travail pour raison de maladie, hors congé maternité<sup>3</sup>. Au contraire, l'absence se caractérise comme un événement ponctuel et normal de la vie de travail associé à des congés réglementaires (congé payés, congés de formation, congé maternité, etc. : Whitston et Edwards, 1990). Ainsi, un niveau d'absence élevé ne traduit pas nécessairement un problème d'absentéisme. C'est ainsi que Whitston et Edwards (1990) rappellent que la distinction entre

absentéisme et absence est indispensable, bien que de nombreuses recherches ne l'effectuent pas. Il en résulte des dérives importantes tant sur la compréhension, la conceptualisation, que l'opérationnalisation de l'absentéisme (Johns, 2003 ; Sagie, 1998).

En effet, l'absentéisme est traité dans les modèles économiques sous le prisme de la maximisation de l'utilité du temps de travail. En ce sens, il est appréhendé comme une décision rationnelle et individuelle issue d'un arbitrage entre le temps de travail et le temps de loisir. L'absentéisme est ainsi perçu, en dehors de toute considération de l'état de santé de l'individu, comme le résultat d'un choix individuel motivé par la volonté de travailler moins afin de préserver un capital-loisir. Il appelle ainsi comme unique solution des incitations ou des sanctions financières afin de rétablir l'asymétrie d'information entre l'employeur et les travailleurs sur l'effort que ces derniers sont prêts à consentir dans leur travail et les empêcher de s'absenter pour leur bon plaisir (Shapiro et Stiglitz, 1984). Dans la lignée de ces travaux, Barmby *et al.* (1994), stipulent que l'état de santé des travailleurs peut être un paramètre pondérant la fonction d'utilité : un salarié malade accordera plus d'importance au temps de loisir et aura ainsi davantage tendance à s'absenter. Toutefois, ainsi que le précisent Coles et Treble (1993), un travailleur peut être absent de manière légitime sans calcul d'utilité. Suivant cette logique, Barmby *et al.* (1994) distinguent deux niveaux dans l'état de santé des travailleurs. Un niveau où le salarié n'est pas en capacité de travailler en raison de son état de santé et un niveau où le salarié s'absente indépendamment de son état de santé.

Cette distinction vient faire écho à la conceptualisation établie dans les approches individuelle et psychosociale de l'absentéisme. L'approche individuelle de l'absentéisme trouve son fondement dans le modèle théorique de Steers et Rhodes (1978). Ces derniers définissent la présence au travail comme la capacité et la motivation à être présent sur son lieu de travail. Au contraire, l'absentéisme traduirait, d'une part, l'incapacité à être présent sur son lieu de travail en raison de problèmes de santé avérés et, d'autre part, l'absence de motivation au travail liée, par exemple, à une faible satisfaction dans son emploi ou son travail en général, ou un faible degré d'implication organisationnelle.

<sup>3</sup> ADRH GCT (2016), *L'absentéisme dans les collectivités territoriales : mesures et pratiques*, Dossier de Presse.

Ces deux dimensions de l'absentéisme, capacité et motivation à être présent, se retrouvent également dans l'approche psychosociale de l'absentéisme, et plus spécifiquement dans le modèle des exigences et des ressources du travail (Demerouti *et al.*, 2001a et b) qui permet d'expliquer l'émergence de l'absentéisme par deux processus. D'une part, un processus d'affaiblissement et de détérioration de la santé, affectant la capacité à être présent. Il se caractérise par des exigences de travail persistantes qui affaiblissent la disponibilité des ressources du travail et conduisent à l'épuisement professionnel ainsi qu'à des comportements défavorables au travail, tels que l'intention de quitter son organisation ou l'absentéisme. D'autre part, par un processus stimulant, influençant la motivation à être présent. Il se caractérise par la disponibilité des ressources du travail qui affaiblit l'effet négatif des exigences du travail et conduit à l'implication organisationnelle ainsi qu'à des comportements favorables à la performance individuelle (Bakker et Demerouti, 2007). Schaufeli et Bakker (2004) considèrent alors que ce second processus équivaut à un processus de démotivation au travail aidant à comprendre les comportements de désengagement et de retrait au travail à travers l'absence des ressources du travail.

L'ensemble de ces modèles, théoriques et empiriques, soutiennent la distinction entre les absences volontaires (volonté de ne pas être présent : processus de démotivation) et les absences involontaires (incapacité à être présent : processus d'affaiblissement et de dégradation de la santé). Dans cette perspective, l'absentéisme peut être considéré soit comme un indicateur de santé au travail lié au processus de dégradation de la santé au travail, soit comme un indicateur social lié au processus de démotivation au travail (Chevalier & Goldberg, 1992). Dans ce dernier cas, l'absentéisme est appréhendé comme un comportement 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 (Johns, 1997 ; 2001). En ce sens, l'absentéisme traduirait un attachement négatif, une désaffection envers son organisation (Hanisch & Hulin, 1991). C'est ainsi qu'il est défini comme « *un renoncement à l'engagement d'être présent de manière assidue à son poste* » (Bouville, 2009, p. 7), une fuite ou une échappatoire vis-à-vis d'aspects négatifs du travail (Chadwick-Jones *et al.*, 1982 ; Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009), expliqué par des facteurs attitudeux (insatisfaction, manque d'implication : Gellatly,

1995) et reflétant un dysfonctionnement organisationnel (Weiss, 1979 ; Giraud, 1987 ; Martocchio & Jimeno, 2003). Ainsi, un manque de soutien, un faible niveau d'équité perçue ou d'implication, ou encore la dégradation des relations sociales sont des facteurs influençant l'accroissement de l'absentéisme (Eriksen *et al.*, 2004 ; Josephson *et al.*, 2008). C'est dans ce paradigme dominant du *Withdrawal Model* que se positionne notre recherche, à l'instar des recherches sur l'absentéisme en sciences de gestion (Johns et Nicholson, 1982).

## 1.2. Absentéisme, soutien organisationnel perçu et implication organisationnelle : hypothèses de recherche

Les études empiriques des vingt dernières années ont concentré leur attention sur les déterminants de l'absentéisme au travail. Dans leur méta-analyse, Harrison et Martocchio (1998) montrent ainsi que la personnalité (anxiété, instabilité émotionnelle, agressivité, hostilité, etc.), les données démographiques (âge, sexe, ancienneté, qualification, etc.), les attitudes ou comportements au travail (satisfaction, implication organisationnelle, comportements de citoyenneté organisationnelle), le contexte social (culture de l'absence, marché de l'emploi, environnement social, exigences et ressources du travail, etc.) ou encore les caractéristiques de l'emploi (latitude décisionnelle, variétés de tâches, responsabilité, etc.), sont autant de prédicteurs de l'absentéisme au travail. En raison de cette multitude de variables prédictrices et de leur interaction possible, l'absentéisme apparaît comme un phénomène complexe à étudier. Dans cette étude, nous nous concentrons plus particulièrement sur deux déterminants de l'absentéisme : l'un lié au contexte social, à savoir le soutien organisationnel perçu (SOP) ; l'autre lié à une attitude de travail, à savoir l'implication organisationnelle (IO).

Le 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, p. 350). Conçu pour mieux appréhender les comportements humains dans un contexte



organisationnel, et plus spécifiquement pour comprendre les motifs qui poussent un salarié à s'investir affectivement dans son organisation, le SOP trouve son origine dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Selon cette perspective, les comportements et attitudes favorables à la performance individuelle sont expliqués par les différentes relations d'échange qui se réalisent au sein des organisations. À ce titre, la norme de réciprocité est fondamentale dans le concept du SOP : 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, informations et instructions appropriées, 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 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.

Le SOP ferait ainsi naître chez les salariés un sentiment d'obligation morale envers l'organisation, qui se traduit par un désir de réciprocité (Organ *et al.*, 2006). Une des conséquences directes du SOP est alors le développement d'une relation de confiance entre les salariés et l'organisation, propice à générer des performances au travail, de la satisfaction au travail, de l'implication organisationnelle, et à réduire les départs volontaires, l'intention de quitter son organisation (Eisenberger *et al.*, 2001 ; Rhoades *et al.*, 2001 ; Rhoades & Eisenberger, 2002) et l'absentéisme (Cunningham et MacGregor, 2000, Eisenberger *et al.*, 1986). Dans ce sens, Eisenberger *et al.* (1990) montrent que le SOP aurait un effet réducteur tant sur les absences de longue durée, assimilées dans la littérature à des absences involontaires, car susceptibles de refléter une maladie grave (Chadwick-Jones *et al.*, 1982), que sur les absences fréquentes, assimilées dans la littérature à des absences volontaires susceptibles de refléter un processus de démotivation au travail. La faiblesse des études empiriques sondant le lien entre le SOP et l'absentéisme nécessite des investigations plus importantes en la matière. Au regard des

développements théoriques apportés, nous émettons les hypothèses suivantes :

- H1 : Le SOP est lié négativement à l'absentéisme ;
- H1.a : Le SOP diminue la probabilité de l'absentéisme volontaire ;
- H1.b : Le SOP diminue la probabilité de l'absentéisme involontaire.

Au contraire du SOP, l'implication organisationnelle (IO) traduit le degré d'investissement du salarié à l'égard de son organisation. Le modèle d'Allen et Meyer (1990) identifie ainsi trois composantes de l'IO : affective, normative et calculée. L'implication organisationnelle affective (IOA) reflète le désir qu'a un salarié de rester membre de son organisation. Elle traduit l'identification et l'attachement émotionnel d'un salarié à son organisation. L'implication organisationnelle normative (ION) reflète le devoir que ressent un salarié de rester membre de son organisation. Elle traduit l'obligation morale que ressent un salarié de demeurer au sein de son organisation. Enfin, l'implication organisationnelle calculée (IOC) reflète l'obligation que ressent un salarié de rester membre de son organisation. Cette forme d'implication se développe lorsqu'un salarié se rend compte des coûts associés à son départ de l'organisation ou lorsque ses opportunités d'emploi, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, sont limitées. C'est dans cette perspective que l'IOC est perçue comme une composante négative de l'IO (Woods *et al.*, 2012).

Pour Hanisch et Hulin (1991), l'absentéisme refléterait des attitudes « invisibles » liées au travail, comme l'insatisfaction ou un faible degré d'IO. Plusieurs modèles suggèrent ainsi qu'une forte IO induirait un absentéisme faible (Brooke & Price, 1989 ; Steers & Rhodes, 1978 ; Gellatly, 1995 ; Rosse & Miller, 1984). Plus spécifiquement, l'IO serait davantage liée aux absences volontaires, reflétant un processus de démotivation au travail, qu'aux absences involontaires liées à un processus de dégradation de la santé : un salarié fortement impliqué dans son organisation n'est censé s'absenter intentionnellement que très rarement (Sagie, 1998). Toutefois, les recherches antérieures n'ont donné que des résultats mitigés quant à ces hypothèses (Hackett, 1989 ; Mayer & Schoorman, 1992 ; Randall, 1990 ; Harrison *et al.*, 2006 ; Mathieu et Zajac, 1990). Ainsi, Falkenburg & Schnys (2007) ne trouvent pas de relation

directe entre l'IO, étudiée dans ses trois composantes, et la fréquence de l'absentéisme. L'IOA apparaît pourtant comme un prédicteur pertinent de l'absentéisme dans plusieurs recherches (Mathieu et Zajac, 1990). Plus précisément, les auteurs montrent que l'IOA est liée significativement et négativement à l'absentéisme volontaire (Burton *et al.*, 2002 ; Meyer *et al.*, 1993, 2002) ou à la fréquence de l'absentéisme (Somers, 1995 ; Woods *et al.*, 2012). Allen et Meyer (1996) précisent en outre que l'IOA a une relation significative et négative plus forte avec l'absentéisme volontaire qu'avec l'absentéisme involontaire. Les relations entre l'ION et l'absentéisme sont plus mitigées. Alors que certaines études empiriques montrent des liens significatifs et négatifs entre l'ION et l'absentéisme volontaire (Burton *et al.*, 2002 ; Meyer, 1997 ; Hackett *et al.*, 1994), ou la fréquence de l'absentéisme (Woods *et al.*, 2012), d'autres auteurs ne trouvent aucun lien entre ces deux construits (Somers, 1995). De manière générale, aucun lien significatif n'a été trouvé entre l'IOC et l'absentéisme (Allen et Meyer, 1996 ; Meyer *et al.*, 1993 ; Somers, 1995). Woods *et al.* (2012) font exception en la matière en montrant que l'IOC est liée positivement à la fréquence de l'absentéisme. La variation de ces résultats tiendrait à deux raisons. D'une part, à la mauvaise mesure de l'absentéisme (et *a fortiori* à sa mauvaise conceptualisation), les méthodes spécifiques usitées pour mesurer l'absentéisme (fréquence vs durée, absence volontaire vs involontaire) pouvant influencer l'intensité de ses relations avec l'IO (Falkenburg & Schnys, 2007). D'autre part, à une absence de prise en considération des trois composantes de l'IO, alors que Meyer et Allen (1991) notent que chacune de ses composantes peut exercer des effets indépendants sur un comportement en particulier. D'où la nécessité d'étudier l'impact des trois composantes de l'IO sur l'absentéisme.

Au regard de ces développements théoriques, nous considérons que les salariés fortement impliqués envers leur organisation, en raison de leur attachement affectif ou d'un sentiment d'obligation morale, seraient moins susceptibles de s'absenter, car ils seraient davantage motivés à agir dans le sens des objectifs et attentes de leur organisation. Ce qui nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

- H2. L'IOA est négativement liée à l'absentéisme ;
- H2.a. L'IOA diminue la probabilité de l'absentéisme volontaire ;

- H2.b. L'IOA diminue la probabilité de l'absentéisme involontaire ;
- H3. L'ION est négativement liée à l'absentéisme ;
- H3.a. L'ION diminue la probabilité de l'absentéisme volontaire ;
- H3.b. L'ION diminue la probabilité de l'absentéisme involontaire.

À l'instar de Woods *et al.* (2012), nous considérons que pour les personnes ayant une implication organisationnelle calculée, il est plus difficile de quitter leur organisation en raison de la perception des coûts liés à leur départ de l'organisation ou des opportunités d'emploi limitées. Elles seront donc plus susceptibles de présenter de l'absentéisme. D'où les hypothèses suivantes :

- H4. L'IOC est positivement liée à l'absentéisme ;
- H4.a. L'IOC augmente la probabilité de l'absentéisme volontaire ;
- H4.b. L'IOC augmente la probabilité de l'absentéisme involontaire.

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1. Recueil des données et échantillon

Les données ont été recueillies en novembre 2017 dans le cadre d'une recherche plus importante sur l'analyse de la situation professionnelle des agents territoriaux en France et à l'aide d'un questionnaire hébergé en ligne. Après nettoyage des données, notre échantillon est de 924 répondants. Il se compose de 37,8 % d'hommes contre 62,2 % de femmes. Près de 15,8 % des répondants ont moins de 35 ans, 30 % ont entre 35 et 44 ans et 54,2 % ont plus de 45 ans. Les répondants ayant un statut de fonctionnaire représentent 88,9 % de notre échantillon, contre 11,1 % de non-titulaires. 90,6 % d'entre eux déclarent travailler à temps plein et 57,9 % dans la filière administrative. Ils sont 66,5 % à exercer dans une commune et 17,9 % dans une intercommunalité. Enfin, la majorité des répondants travaillent dans des collectivités de grande taille : 61,9 % des répondants



exercer dans des collectivités d'au moins 50 000 habitants, et 16.5 % dans des collectivités de 20 000 à 49 999 habitants.

## 2.2. Mesures et procédures

Nous présenterons ici de manière différenciée les mesures de nos variables indépendantes et celles de notre variable dépendante, l'absentéisme ayant fait l'objet de procédures spécifiques.

### 2.2.1. Variables indépendantes

L'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 de l'IO et des propriétés psychométriques satisfaisantes (Alpha de Cronbach = 0.84). Le SOP est mesuré par la version courte de l'échelle d'Eisenberger *et al.* (1986), proposée par Quenneville, Bentein et Simard (2010), contenant 5 items (Alpha de Cronbach = 0.91). Ces deux variables ont été évaluées à l'aide d'une échelle de Likert à 5 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 ayant des valeurs manquantes les items présentant une contribution factorielle insatisfaisante ou une mauvaise qualité de représentation ont été supprimés un à un (*loading* < 0.50). 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, l'échelle du SOP a été réduite à 4 items (exemple : ma collectivité se soucie réellement de mon bien-être). L'échelle de l'IO, dont la structure à trois composantes a été confirmée par l'AFE, a été réduite à 10 items : 4 items pour la mesure de l'IOA (exemple : *je me sens membre à part entière de cette collectivité*), 4 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. L'Analyse factorielle confirmatoire fait apparaître une très bonne cohérence interne des construits résultant de la phase d'épuration (voir tableau 2, présentant les alphas de Cronbach de chaque construit entre parenthèses). Enfin, le test de colinéarité entre les variables de l'étude, présenté au tableau 3, nous permet de conclure à une absence de risque de multicolinéarité.

### 2.2.2. Variable dépendante

L'absentéisme est mesuré dans les recherches académiques à partir de deux mesures : la fréquence et la durée des absences (Steel, 2003). La fréquence traduit les occurrences d'absence sur une période déterminée, quel que soit le motif de l'absence. La durée traduit le temps perdu, en jours ou en heures, pendant lequel un salarié s'absente, quel que soit le motif de l'absence (Bouville, 2009). Plus spécifiquement, la fréquence est assimilée à une mesure indirecte de l'absentéisme volontaire, tandis que la durée des absences est perçue comme une mesure indirecte de l'absentéisme involontaire (Sagie, 1998 ; Chadwick-Jones *et al.*, 1982). Ainsi que le notent Harrison et Martocchio (1998), la majorité des travaux académiques se concentrent sur l'absence volontaire et délaissent l'absence involontaire liée aux problèmes de santé. Cela induit une compréhension erronée et non-exhaustive du phénomène d'absentéisme (Brooke, 1986). De plus, les deux mesures de l'absentéisme sont indépendantes des motifs d'absence. Cela maintient la confusion conceptuelle entre absence et absentéisme, et induit une appréciation du caractère volontaire ou involontaire de l'absentéisme reposant davantage sur un jugement de valeur plus que sur une analyse fiable des motifs de l'absentéisme (Alexanderson, 1998 ; Brooke & Price, 1989 ; Johns, 2003 ; Nicholson, 1977). Il est ainsi nécessaire de tenir compte des motifs d'absence, en sus de la combinaison des deux mesures de fréquence et de durée des absences (Sagie, 1998 ; Smulders, 1980), pour distinguer le caractère volontaire ou involontaire de l'absentéisme.

Au regard de ces critiques, de la définition de l'absentéisme retenue dans cette étude (pour rappel : une absence sur son lieu de travail pour raison de maladie, hors congé maternité) et suivant les recommandations des auteurs, nous avons fait le choix, dans notre étude, de mesurer l'absentéisme à partir de trois indicateurs :

la fréquence, la durée et les motifs d'absence. Plus spécifiquement :

- la fréquence des absences (FREQ) dénombre le nombre d'épisodes d'absence-maladie, hors congé maternité, sur une période cible relative aux 12 derniers mois. 5 modalités de réponses ont été proposées aux répondants (1. *pas d'arrêt* ; 2. *Un arrêt* ; 3. *2/3 arrêts* ; 4. *4/5 arrêts* ; 5. *6 arrêts et plus*) ;
- la durée des absences (DUR) dénombre le nombre de jours d'absence-maladie, hors congé maternité, sur une période cible relative aux 12 derniers mois. 5 modalités de réponse ont été proposées aux répondants (1. *0 jour* ; 2. *1/7 jours* ; 3. *8/15 jours* ; 4. *16/29 jours* ; 5. *30 jours et plus*) ;
- le motif principal des absences déclarées a été également demandé aux répondants (MOTIF). En suivant les recommandations de l'ADRH GCT<sup>4</sup>, 5 modalités de réponses ont été proposées (1. *Maladie ordinaire* ; 2. *Accident de travail/trajet/service* ; 3. *Maladie professionnelle* ; 4. *Congé longue/grave maladie* ; 5. *Maladie longue durée*).

Les hypothèses 1, 2 et 3 de notre étude ont été testées à partir d'une mesure globale de l'absentéisme (ABS\_GLO), agrégeant les deux indicateurs de fréquence et de durée de l'absentéisme. Afin de tester les sous-hypothèses de notre étude, et d'intégrer la prise en compte des motifs de l'absentéisme, deux variables qualitatives de l'absentéisme ont aussi été créées. La première variable qualitative (ABS) permet de distinguer l'absentéisme nul, volontaire et involontaire. Les modalités de création de cette variable sont explicitées dans le tableau 1. Par ailleurs, ainsi que le note Bouville (2009), l'absentéisme volontaire et involontaire peuvent eux-mêmes cacher plusieurs formes d'absentéisme, pouvant être impactées différemment par des déterminants spécifiques. En tenant compte de cette réflexion et en suivant les recommandations de Van Thiele *et al.* (2006), incitant les chercheurs à développer de nouveaux indicateurs de mesure de l'absentéisme afin de mieux en discriminer les formes, la deuxième variable qualitative de l'absentéisme, nommée typologie d'absentéisme (ABS\_TYP), détermine 5 formes d'absentéisme issues de la première variable de l'absentéisme (ABS) que nous avons créée : absentéisme nul, attitudinal, ponctuel,

maladie et médical. Cette seconde variable, dont les modalités de création sont également explicitées dans le tableau 1, a été construite selon les mêmes expressions conditionnelles que la variable « ABS » et à l'appui de la typologie proposée par Bouville (2009), que nous avons toutefois modifiée afin de tenir compte des motifs d'absentéisme. Les données sur l'absentéisme ont été obtenues sur la base de l'auto-déclaration. Cette méthode 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).

### 3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Nous présenterons nos résultats en distinguant l'analyse portant sur l'absentéisme global et celle portant sur les différents types d'absentéisme mobilisés dans cette étude.

#### 3.1. Résultats relatifs à l'absentéisme global

Les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables de l'étude figurent au tableau 2. Une attention particulière doit, tout d'abord, être accordée à l'analyse des statistiques descriptives des variables indépendantes de l'étude. En effet, les moyennes arithmétiques font apparaître un niveau d'implication organisationnelle, affective et calculée, supérieur à la moyenne théorique, qui est de 3 pour une échelle de Likert à 5 points. À l'inverse les moyennes du SOP et de l'ION sont inférieures à la moyenne théorique. Ceci pourrait nous amener, de manière erronée, à conclure, d'une part, que les répondants seraient globalement impliqués de manière affective et calculée envers leur organisation, et, d'autre part, qu'ils ne percevraient pas la présence d'un soutien organisationnel et qu'ils ne seraient pas, globalement, impliqués de manière normative envers leur organisation. Or, si nous comparons la valeur des moyennes arithmétiques de chaque variable à celle de leur médiane, qui est une mesure moins affectée par les valeurs extrêmes, nous nous apercevons que pour le

<sup>4</sup> ADRH GCT (2016), *L'absentéisme dans les collectivités territoriales : mesures et pratiques*, Dossier de Presse.

Mesure « ABS »			Mesure « ABS_TYP »	
Exp. num	Exp. Condition	Interprétation	Type d'absence	Exp. num
1	Si $FREQ = 1$ & $DUR = 1$	Les répondants déclarent <u>ne pas avoir été absents</u> → absentéisme nul (ABS_NUL)	Absentéisme nul (ABS_NUL)	1
2	Si ( $FREQ \geq 3$ ) & ( $DUR \geq 2$ ) & ( $MOTIF = 1$ )	Les répondants déclarent des absences de <u>fréquence élevée</u> ( $\geq$ à 2 arrêts) d'une <u>durée au moins égale à 1 jour</u> , pour <u>motif de la maladie ordinaire</u> → absentéisme volontaire (ABS_VOL) : une fréquence élevée associée à des durées courtes d'absence traduit un absentéisme volontaire (Chadwick-Jones et al., 1982). Nous estimons que des absences fréquentes et de durée élevée, reflétant un absentéisme de type cumulatif (Bouville, 2009), une appétence à utiliser les absences pour maladie ordinaire de manière régulière, reflète également un attachement négatif envers son organisation.	Absentéisme attitudinal (ABS_ATT)	2
2	Si ( $FREQ = 2$ ) & ( $DUR = 2$ ) & ( $MOTIF = 1$ )	Les répondants déclarent des absences de <u>fréquence faible</u> (1 arrêt) et de <u>durée courte</u> (1/7 jours), pour <u>motif de maladie ordinaire</u> → absentéisme volontaire (ABS_VOL) : utilisation des absences pour maladie ordinaire pour des motifs autres que la maladie (problèmes de transports, week-end prolongé) ou pour des motifs de maladie ne nécessitant pas impérativement un arrêt (rhume, mal de tête : Dumas, 2005). Cette classification se distingue de la suivante	Absentéisme ponctuel (ABS_PONC)	3
3	Si ( $FREQ = 2$ ) & ( $DUR \geq 3$ ) & ( $MOTIF = 1$ )	Les répondants déclarent des absences de <u>fréquence faible</u> (1 arrêt) mais de <u>durée longue</u> ( $\geq$ 8 jours), pour <u>motif de maladie ordinaire</u> → absentéisme involontaire (ABS_INV) : la durée longue des absences pour maladie ordinaire pouvant attester de problèmes de santé avérés, contrairement à des durées courtes d'absences pour maladie ordinaire (voir ci-dessus)	Absentéisme maladie (ABS_MAL)	4
3	Si ( $FREQ \geq 2$ ) & ( $DUR \geq 2$ ) & ( $MOTIF \geq 2$ )	Les répondants déclarent au moins 1 arrêt d'une durée au moins égale à 1 jour, pour des <u>motifs relevant soit d'accidents de travail, de maladie professionnelle, de maladie longue/grave ou de maladie longue durée</u> → absentéisme involontaire (ABS_INV) relevant de problèmes de santé attestés	Absentéisme médical (ABS_MED)	5

Tableau 1 – Modalités de création des mesures qualitatives de l'absentéisme

Variabiles	Moyenne	SD	1	2	3	4	5
1. ABS_GLO	1,70	,904	(,827)				
2. SOP	2,86	,974	-,146**	(,920)			
3. IOA	3,36	,803	-,083*	,359**	(,738)		
4. IOC	3,13	1,051	,130**	-,285**	-,147**	(,836)	
5. ION	2,45	,791	-,034	,319**	,379**	-,127**	(,736)

N = N = 781, toute observation incomplète \*\*p < 0.01 \*p < 0.05

Tableau 2 – Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

SOP, l'IOA et l'ION, la valeur de leur moyenne arithmétique est inférieure à celle de leur médiane. L'inverse est constaté pour l'IOC. Ce qui nous amène aux conclusions suivantes : les agents territoriaux auraient globalement une perception plutôt faible du SOP ainsi qu'un niveau modeste d'implication organisationnelle affective et normative. En revanche, ils manifestent globalement une implication organisationnelle calculée.

Des relations significatives et négatives apparaissent entre l'absentéisme et, respectivement, le SOP et l'IOA. Ainsi, plus les personnes perçoivent un soutien de leur organisation à leur égard, ou plus elles sont impliquées de manière affective envers leur organisation, moins elles auront tendance à manifester de l'absentéisme (H1 et H2 validées). L'absentéisme et l'IOC sont corrélés significativement et positivement (H4 validée) : plus les personnes sont impliquées de manière calculée envers leur organisation, plus elles sont susceptibles de présenter de l'absentéisme. Aucune relation significative n'a été trouvée entre l'absentéisme et l'ION (H3 non validée). Les résultats de la régression multiple (tableau 3), confirment le sens des corrélations significatives

trouvées précédemment. Toutefois, ils mettent en évidence que seuls le SOP et l'IOC apparaissent comme des variables prédictives pertinentes de l'absentéisme dans la fonction publique territoriale.

Les premières relations mises en évidence entre les variables de l'étude doivent toutefois être approfondies. En effet, les analyses de corrélation et de régression multiple portent sur la mesure globale de l'absentéisme (Somers, 1995), ce qui peut affecter l'impact spécifique des déterminants de notre étude sur les différents phénomènes d'absentéisme. Afin d'isoler les effets propres de nos variables explicatives sur les différents types d'absentéisme déterminés dans notre étude, nous avons poursuivi l'analyse de nos données à l'appui d'une régression logistique multinomiale (méthode des effets principaux). Cette dernière permet de caractériser les relations entre une variable dépendante (qualitative) et plusieurs variables indépendantes, en montrant de quelle manière les secondes sont susceptibles d'influencer la survenue ou non de la première. Les relations entre les variables issues de la régression logistique multinomiale n'ayant pas vocation à démontrer des liens de causalité, nous

Variables <sup>a</sup>	Bêta	Sig.	Stat. de colinéarité	
			Tolérance	VIF
SOP	-,114	,004	,783	1,277
IOA	-,038	,333	,792	1,263
IOC	,095	,010	,916	1,092
ION	,029	,464	,817	1,224

<sup>a</sup> Variable dépendante : ABS\_GLO

Tableau 3 – Résultat de la régression linéaire multiple

utiliserons les vocables « d'influence » ou « d'association » pour désigner ces relations.

### 3.2. Résultats relatifs aux différents types d'absentéisme

Notre échantillon montre un relatif équilibre entre les non-absents (53 %) et les absents (47 %). Parmi les absents, l'absentéisme ponctuel est le plus prégnant

(23,7 %), suivi de l'absentéisme médical (9,2 %), attitudinal (8,5 %) et maladie (5,6 %). Afin d'étudier les effets de chacune de nos variables indépendantes sur les différents types d'absentéisme identifiés pour notre étude, nous avons effectué une analyse de régression multinomiale en prenant pour cadre de référence, dans un premier temps, l'absentéisme nul (tableaux 4 et 5) et, dans un deuxième temps, l'absentéisme involontaire et plus spécifiquement l'absentéisme médical (tableaux 6 et 7).

ABS <sup>a</sup>	B	Sig.	Exp(B)	IC à 95 % pour Exp (B)		
				Borne inf.	Borne sup.	
ABS_VOL	SOP	-,041	,672	,960	,795	1,160
	IOA	-,242	,036	,785	,626	,984
	IOC	,111	,175	1,118	,952	1,313
	ION	,113	,328	1,120	,893	1,404
ABS_INV	SOP	-,395	,002	,674	,527	,862
	IOA	-,009	,951	,991	,739	1,329
	IOC	,311	,005	1,364	1,097	1,696
	ION	,068	,653	1,071	,795	1,441

<sup>a</sup> Cadre de référence : ABS\_NUL N = 754 toute observation incomplète

Tableau 4 – Résultats de la régression logistique multinomiale – variable « ABS » – Cadre de référence absentéisme nul

ABS_TYP <sup>a</sup>	B	Sig.	Exp(B)	IC à 95 % pour Exp(B)		
				Borne inf.	Borne sup.	
ABS_ATT	SOP_moy	-,094	,553	,910	,667	1,242
	IOA_moy	-,338	,072	,713	,494	1,030
	IOC_moy	,181	,186	1,199	,916	1,568
	ION_moy	,389	,035	1,476	1,028	2,119
ABS_PONC	SOP_moy	-,021	,843	,979	,794	1,207
	IOA_moy	-,208	,101	,812	,633	1,042
	IOC_moy	,088	,332	1,092	,914	1,303
	ION_moy	,012	,926	1,012	,786	1,304
ABS_MAL	SOP_moy	-,272	,147	,762	,528	1,100
	IOA_moy	,108	,632	1,114	,716	1,733
	IOC_moy	,127	,430	1,135	,829	1,555
	ION_moy	-,296	,220	,744	,463	1,194
ABS_MED	SOP_moy	-,464	,002	,629	,466	,849
	IOA_moy	-,080	,654	,923	,649	1,312
	IOC_moy	,431	,002	1,540	1,172	2,022
	ION_moy	,275	,126	1,316	,926	1,871

<sup>a</sup> Cadre de référence : ABS\_NUL N = 754 toute observation incomplète

Tableau 5 – Résultats de la régression logistique multinomiale – variable « ABS\_TYP » – Cadre de référence absentéisme nul



Aucune association n'a été trouvée entre l'IOA et l'absentéisme involontaire (H2b invalidée) ou l'absentéisme nul. En revanche, en prenant pour cadre de référence l'absentéisme nul, les résultats soulignent que l'IOA apparaît comme un facteur protecteur de l'absentéisme volontaire en réduisant la probabilité de survenue de ce dernier. Toutefois, cette association n'est pas confirmée lorsque l'on prend pour cadre de référence l'absentéisme involontaire. Ajouté au fait qu'aucune association n'a été trouvée entre l'IOA et les deux types d'absentéisme volontaire de notre étude, l'absentéisme attitudinal et ponctuel, ces résultats laissent présager que l'IOA aurait davantage un effet modérateur entre l'absentéisme volontaire et des déterminants organisationnels entachant la motivation à être présent au travail. En conséquence l'hypothèse H2a n'est validée que partiellement.

De même aucune association n'a été trouvée entre l'ION et, respectivement l'absentéisme nul, volontaire et involontaire. Toutefois, nos résultats montrent que l'ION serait, d'une part, un facteur de risque d'une forme spécifique d'absentéisme volontaire – l'absentéisme attitudinal – et, d'autre part, un facteur protecteur d'une forme spécifique de l'absentéisme involontaire, à savoir l'absentéisme maladie. Ainsi, l'ION augmenterait la probabilité de survenue de l'absentéisme attitudinal et réduirait la probabilité de survenue d'un absentéisme maladie. Ces résultats suggèrent que l'ION jouerait davantage un rôle modérateur entre l'absentéisme et des déterminants organisationnels ou individuels entachant tant la motivation que la capacité à être présent au travail. En conséquence les hypothèses H3 a et b sont invalidées.

Nous avons trouvé une association significative et négative entre le SOP et l'absentéisme involontaire. Le SOP serait ainsi un facteur protecteur de l'absentéisme involontaire en réduisant la probabilité de survenue de ce dernier, et plus spécifiquement la probabilité d'un absentéisme involontaire de type médical (H1b validée). En outre, les résultats montrent que le SOP augmenterait la probabilité de survenue aussi bien d'un absentéisme nul que volontaire, et plus spécifiquement un absentéisme volontaire de type ponctuel (H1a non validée). Toutefois, l'examen de la force des associations entre ces variables montre que si les individus avaient le choix entre absentéisme nul ou volontaire de type ponctuel, le SOP favoriserait davantage la probabilité de survenue d'un absentéisme nul plutôt que volontaire de type ponctuel.

Enfin, les résultats montrent que l'IOC influence positivement l'absentéisme involontaire. L'IOC apparaît alors comme un facteur de risque de l'absentéisme involontaire en augmentant la probabilité de survenue de ce dernier, et plus spécifiquement d'un absentéisme involontaire de type médical (H4b validée). Au contraire, l'IOC réduirait la probabilité de survenue tant d'un absentéisme nul que d'un absentéisme volontaire, et plus spécifiquement un absentéisme volontaire de type ponctuel (H4a non validée). L'examen de la force des associations entre ces variables montre que si les individus avaient le choix entre absentéisme nul ou volontaire de type ponctuel, l'IOC réduirait davantage la probabilité de survenue d'un absentéisme volontaire de type ponctuel que d'un absentéisme nul.

ABS <sup>a</sup>	B	Sig.	Exp(B)	IC à 95 % pour Exp(B)		
				Borne inf.	Borne sup.	
ABS_NUL	SOP_moy	,395	,002	1,484	1,160	1,899
	IOA_moy	,009	,951	1,009	,753	1,353
	IOC_moy	-,311	,005	,733	,590	,911
	ION_moy	-,068	,653	,934	,694	1,257
ABS_VOL	SOP_moy	,354	,008	1,425	1,096	1,851
	IOA_moy	-,233	,141	,792	,581	1,080
	IOC_moy	-,199	,090	,819	,651	1,032
	ION_moy	,045	,780	1,046	,764	1,431

<sup>a</sup> Cadre de référence : ABS\_INV N = 754 toute observation incomplète

Tableau 6 – Résultats de la régression logistique multinomiale – Mesure « ABS » – Cadre de référence absentéisme involontaire

ABS_TYP <sup>a</sup>	B	Sig.	Exp(B)	IC à 95 % pour Exp(B)		
				Borne inf.	Borne sup.	
ABS_NUL	SOP_moy	,464	,002	1,591	1,178	2,147
	IOA_moy	,080	,654	1,084	,762	1,541
	IOC_moy	-,431	,002	,650	,495	,853
	ION_moy	-,275	,126	,760	,535	1,080
ABS_ATT	SOP_moy	,370	,067	1,448	,975	2,152
	IOA_moy	-,258	,276	,773	,486	1,228
	IOC_moy	-,250	,165	,779	,547	1,109
	ION_moy	,115	,623	1,121	,710	1,771
ABS_PONC	SOP_moy	,443	,008	1,557	1,125	2,156
	IOA_moy	-,128	,509	,880	,602	1,287
	IOC_moy	-,344	,021	,709	,529	,950
	ION_moy	-,263	,178	,769	,525	1,127
ABS_MAL	SOP_moy	,192	,394	1,212	,779	1,887
	IOA_moy	,188	,482	1,207	,714	2,041
	IOC_moy	-,305	,126	,737	,499	1,090
	ION_moy	-,571	,043	,565	,325	,981

<sup>a</sup> Cadre de référence : ABS\_MED N = 754 toute observation incomplète

Tableau 7 – Résultats de la régression logistique multinomiale – Mesure « ABS\_TYP » – Cadre de référence absentéisme médical

## 4. DISCUSSION

Bien que de nombreuses recherches se soient attachées à comprendre les causes de l'absentéisme, il n'existe pas à ce jour d'étude empirique consacrée à ce phénomène en contexte public local. Notre recherche apporte ainsi une première contribution à la littérature en comblant cette lacune.

Plus spécifiquement, d'un point de vue méthodologique, les résultats de notre recherche appuient de manière significative le constat suivant lequel l'étude de l'absentéisme doit appeler des analyses plus robustes, basées sur la régression logistique multinomiale, afin d'étudier l'impact spécifique de chaque déterminant sur les différents types d'absentéisme et d'arriver à une compréhension plus complète de ce phénomène (Steel, 2003 ; Harrison & Martocchio, 1998). Des pratiques managériales innovantes pourraient alors être mises en œuvre à l'échelle territoriale pour améliorer un absentéisme croissant, dont certains déterminants sont, notre étude l'indique, de nature organisationnelle et intrinsèquement liés aux pratiques de GRH. En effet, nos résultats de recherche montrent que les deux variables

prédictives de l'absentéisme, dans le contexte spécifique de la fonction publique territoriale, sont le SOP et l'IOC.

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

Conformément aux travaux antérieurs (Cunningham et MacGregor, 2000 ; Eisenberger *et al.*, 1986), le SOP a une relation significative et négative avec l'absentéisme : plus un agent territorial estime que sa collectivité contribue à la qualité de son environnement de travail, qu'elle 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. Ces résultats enrichissent ainsi la recherche en apportant un soutien empirique aux rares travaux sondant la relation entre le SOP et l'absentéisme. Plus spécifiquement, ils confirment les travaux d'Eisenberger *et al.* (1990) en montrant que le SOP réduirait la probabilité d'un absentéisme involontaire de type médical. Ils apportent une contribution théorique significative en

soulignant que le SOP augmenterait la probabilité d'un absentéisme nul au détriment d'un absentéisme volontaire-ponctuel. Le SOP apparaît ainsi comme une ressource de travail qui, lorsqu'elle vient à manquer, peut entraîner des effets sur les comportements de retrait (Demourouti & al., 2001a). D'une part, il permettrait de lutter contre l'absentéisme ponctuel, qualifié par Gallois (2009, p. 21) d'« *absentéisme désorganisant* » en raison des micro-dysfonctionnements qu'il crée au sein de l'organisation : non-remplacement des personnes absentes en raison de la durée courte de leur absence, augmentation de la charge de travail des personnes non-absentes, remise en question de la continuité et de la qualité du service public. En ce sens, le SOP apparaît comme une ressource préservant la motivation à être présent au travail (Aselage & Eisenberger, 2003 ; Wayne *et al.*, 2002). D'autre part, il permet de lutter contre l'absentéisme médical et apparaît ainsi comme une ressource protégeant contre le processus de dégradation de la santé au travail et préservant la capacité à être présent au travail.

L'absentéisme ponctuel et médical étant les deux types d'absentéisme prépondérants dans notre échantillon, directement après l'absentéisme nul, le SOP devient ainsi, plus qu'une nécessité, un défi pour les collectivités territoriales. Dans ce sens, plusieurs auteurs suggèrent que la perception que les travailleurs ont de l'implication de leur organisation à leur égard est contingente aux pratiques de GRH des managers de proximité (Thomas & Ganster, 1995 ; Rhodes & Eisenberger, 2002). Ces derniers, par leur position particulière dans le processus de travail, sont les plus à même de prodiguer une aide, tangible ou non, à leur équipe afin de leur permettre de gérer les difficultés rencontrées dans leur travail (Georges *et al.*, 1993). À ce titre, la qualité des interactions entre le manager de proximité et son équipe participerait à la perception que les travailleurs ont du soutien de leur organisation (Wayne *et al.*, 2002).

Dans le contexte de changement sans précédent qui affecte les collectivités territoriales, et face au mal-être et à l'absentéisme en progression des agents territoriaux, nos résultats apportent une contribution managériale importante en montrant que le SOP peut-être un levier potentiel de la lutte contre l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. D'un point de vue pratique, ils suggèrent la nécessité de repenser le pilotage relationnel dans un contexte de changement territorial : manager par le sens afin de fournir aux agents les moyens de

comprendre le changement et de lever les incertitudes et résistances au changement ; manager par la valorisation en travaillant sur les bénéfices du changement plutôt qu'en donnant à voir ses contraintes ; manager par la cohérence en fournissant aux agents les moyens nécessaires de s'adapter au changement par des outils et dispositifs RH opérants ; manager par la participation afin d'améliorer la qualité des échanges managers-subordonnés pour insuffler des dynamiques relationnelles portées sur la confiance plutôt que la défiance (Chomienne & Pupion, 2009 ; Bartoli & Chomienne, 2007 ; Mahe de Boislandelle & Brute de Remur, 2009). Dans cette veine, 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 de l'implication organisationnelle calculée sur l'absentéisme

Les résultats de la recherche montrent également un lien significatif et positif entre l'IOC et l'absentéisme. Ces résultats enrichissent les recherches existantes, aucun lien entre ces deux construits n'ayant été trouvé auparavant (Allen & Meyer, 1996 ; Somers, 1995), à l'exception des travaux de Woods *et al.* (2012). Nos résultats de recherche soutiennent ceux de ces auteurs : plus une personne est impliquée 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 elle sera encline à s'absenter. En effet, une personne ayant une IOC ne possède pas d'autres choix que de rester dans son organisation. Elle se servira alors de l'absentéisme comme une solution de retrait lui permettant de supporter l'obligation de rester dans son organisation (Woods *et al.*, 2012). Nos résultats apportent ici une contribution théorique importante en montrant que l'IOC réduirait la probabilité de survenue d'un absentéisme volontaire de type ponctuel et augmenterait la probabilité de survenue d'un absentéisme involontaire de type médical.

Notre échelle de mesure de l'IOC se composant uniquement d'items relatifs à l'absence d'opportunités d'emplois, ces résultats suggéreraient que les opportunités d'emploi limitées dans la fonction publique territoriale agiraient comme un mécanisme dissuasif à l'absentéisme volontaire (Scoopa, 2010). En effet, l'existence

d'un système de carrière, d'une part, ne permet pas l'accès à la fonction publique sans concours et, d'autre part, offre des opportunités de mobilité interne verticale ou d'avancement de grade limitées et conditionnées à l'examen du comportement professionnel des agents territoriaux. En ce sens, les agents contractuels, comme les agents fonctionnaires, sont moins enclins à être absents de manière intentionnelle afin de limiter les risques de licenciement ou la probabilité d'être pénalisés en termes de carrière future. Cela pourrait les inciter davantage à adopter un comportement de présentéisme au travail, défini, en opposition à l'absentéisme, comme le comportement d'un travailleur décidant de se rendre sur son lieu de travail alors que son état de santé, physique ou psychique, nécessiterait une absence pour raison de maladie (Johns, 2010). En d'autres termes, le présentéisme est « *la renonciation à des jours d'absences-maladie* » (Huver, 2013). Ce type de comportement induirait sur le long terme une dégradation effective de la santé des individus (Johns, 2010), de sorte que les personnes impliquées de manière calculée seraient plus susceptibles, en effet, de présenter un absentéisme involontaire de type médical.

Dans cette veine, la généralisation d'une rémunération à la performance fondée sur le mérite au sein de la fonction publique territoriale, ou les dispositifs d'ajustement salarial tels que l'incitation financière à la présence ou la pénalisation des absences, auraient un effet contre-productif sur l'absentéisme des agents territoriaux (Sagie, 1998 ; Falkenburg & Schyns, 2007) : ils renforceraient leur IOC, et son influence néfaste sur l'absentéisme, en contribuant à générer, d'une part, un absentéisme lié à une dégradation de la santé des agents et, d'autre part, des attitudes de travail négatives basées sur des jugements opportunistes. Ceci ne ferait que réduire l'émergence d'attitudes positives liées un attachement affectif et un sentiment de loyauté envers l'organisation, pourtant nécessaire dans la lutte contre l'absentéisme. Ces constatations incitent les recherches futures à approfondir les relations entre l'IOC, le présentéisme, les pratiques de GRH et l'absentéisme, afin d'étayer les résultats et réflexions de la présente étude. De plus, elles suggèrent que, dans la lutte contre l'absentéisme, la fonction publique territoriale gagnerait davantage à mettre en place une pratique de GRH éthique mettant l'accent sur la création d'un environnement de travail positif et gratifiant, dans lequel les agents territoriaux auraient le sentiment d'être soutenus par leur organisation et pourraient s'impliquer de manière affective

et normative (Woods *et al.*, 2012 ; Bartoli *et al.*, 2011 ; Emery et Giauque, 2012).

#### 4.3. L'absentéisme : le témoignage de la « désaffection » au travail des agents territoriaux ?

Cette réflexion est soutenue par le fait que l'IOA, malgré une relation significative et négative trouvée avec l'absentéisme, n'apparaît pas comme un prédicteur pertinent de ce phénomène dans la fonction publique territoriale, au même titre que l'ION. Ce résultat pourrait s'expliquer par les résultats de la régression logistique multinomiale, qui nous ont conduit, à l'instar de plusieurs auteurs (Somers, 1995 ; Falkenburg & Schyns, 2007), à émettre l'hypothèse selon laquelle ces deux composantes de l'IO pourraient jouer un rôle modérateur entre des déterminants organisationnels et l'absentéisme. Les futures recherches devraient aller dans ce sens.

Notre recherche apporte toutefois ici une contribution théorique importante sur les liens entre l'ION et l'absentéisme, peu de données empiriques étant disponibles sur la relation entre l'ION et différents types d'absentéisme. En effet, de manière contre-intuitive et à contre-sens des recherches antérieures, soulignant une relation significative et négative entre l'ION et l'absentéisme volontaire (Burton *et al.*, 2002 ; Meyer, 1997 ; Hackett *et al.*, 1994), nos résultats de recherche révèlent que les personnes impliquées de manière normative envers leur organisation seraient plus susceptibles de présenter un absentéisme volontaire de type attitudinal. L'ION reflétant le sentiment d'obligation morale que les travailleurs ont envers leur organisation, ces résultats pourraient trouver une explication au regard du contexte public territorial.

En effet, dans un contexte de changement, les personnes impliquées dans leur organisation attendent de cette dernière, en retour de leur implication, une aide, un soutien et une protection (Huver, 2013). Suivant ce raisonnement, dans un contexte de changement, une personne ayant une ION et une perception dégradée du soutien organisationnel et de son environnement de travail, jugerait défavorablement les obligations de son organisation à son égard. Ceci déstabiliserait le contrat psychologique selon lequel le travailleur et son organisation ont des attentes et obligations réciproques l'un



envers l'autre (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Dans cette veine, les personnes impliquées de manière normative envers leur organisation pourraient utiliser l'absentéisme de manière volontaire comme une solution de retrait permettant de rétablir le déséquilibre lié au manquement des obligations morales de leur employeur à leur égard (Huver, 2013).

Ces résultats poussent, d'une part, à sonder dans les futures recherches l'effet modérateur de l'ION sur la relation entre le SOP et l'absentéisme. D'autre part, ils suggèrent, dans la lignée des conclusions émises lors l'analyse des statistiques descriptives de notre étude, que l'absentéisme des agents territoriaux pourrait être le signe d'un essoufflement de l'IOA et de l'ION au sein de la fonction publique territoriale, au profit de l'émergence d'une implication calculée agissant en faveur des comportements d'absentéisme.

Associés au fait que l'absentéisme volontaire est plus important dans notre échantillon que l'absentéisme involontaire, les résultats de la recherche suggèrent que l'absentéisme dans la fonction publique territoriale pourrait témoigner d'une « désaffection » au travail des agents territoriaux et de l'émergence d'un *absentéisme calculé* (Johns et Nicholson, 1982). D'un point de vue pratique, ils incitent à réinvestir, dans la gestion quotidienne des agents territoriaux, le « *travail de lien* » inhérent au management des ressources humaines (Thévenet & Vachette, 1992 ; Thévenet, 2009), tout en mettant en garde les managers publics locaux sur les effets négatifs des pratiques rétributives usitées dans les politiques de lutte contre l'absentéisme. Les futures recherches devraient examiner plus en détail les raisons qui poussent les agents territoriaux à exprimer moins d'attachement, de sentiment d'obligation morale et de réciprocité envers leur organisation. Cela améliorerait davantage la compréhension des influences du SOP et l'IO sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, N.J. ; MEYER, J.P. (1990). « The measurement and the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 68, p. 1-18.
- ALLEN, N.J. ; MEYER, J.P. (1996). « Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity », *Journal of Vocational Behaviour*, 49(2), p. 252-276.
- ALEXANDERSON, K. (1998). « Sickness absence : a review of performed studies with focused on levels of exposures and theories utilized », *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 26(4), p. 241-249.
- ASELAGE, J. ; EISENBERGER, R. (2003). « Perceived organizational support and psychological contracts : A theoretical integration », *Journal of Organizational Behaviour*, 24, p. 491-509.
- BAKKER, A.B. ; DEMEROUTI, E. ; DEBOER, E. ; SCHAUFELI, W.B. (2003). « Job demands and job resources as predictors of Absence duration and frequency », *Journal of Vocational Behavior*, 62, p. 341-356.
- BAKKER, A.B. ; DEMEROUTI, E. (2007). « The job demands-resources model : State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), p. 309-328.
- BARMBY, T. ; SESSIONS, J. ; TREBLE, J. (1994). « Absenteeism : efficiency wages and shirking », *Scandinavian Journal of Economics*, 96(4), p. 561-566.
- BARTOLI, A. (2006). *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- BARTOLI, A. ; 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. ; KERAMIDAS, O. ; LARAT, F. ; MAZOUZ, B. (2011). « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, 140(4), p. 629-639.
- BELGHITI-MAHUT, S. ; 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), p. 145-164.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- BLAU, G.J. ; BOAL, K.B. (1987). « Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover



- and Absenteeism », *Academy of Management Review*, 12(2), p. 288-300.
- BROOKE, P. (1986). « Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance », *Academy of Management Review*, 11(2), p. 345-362.
- BROOKE, P.B. ; PRICE, J.L. (1989). « The determinants of employee absenteeism : An empirical test of a causal model », *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), p. 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.
- BURTON, J.P. ; LEE, T.W. ; HOLTOM, B.C. (2002). « The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviours », *Journal of Managerial Issues*, 14(2), p. 181-197.
- CHEVALIER, A. ; GOLDBERG, M. (1992). « L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ? », *Sciences sociales et Santé*, 10 (3), p. 47-65.
- CHADWICK-JONES, J. ; NICHOLSON, N. ; BROWN, C. (1982). *Social psychology of absenteeism*, New York, Praeger.
- CHOMIENNE, H. ; PUPION, P.C. (2009). *Autonomie et responsabilité des cadres publics : une mutation managériale*, CNDP.
- COLES M.G. ; TREBLE, J.G. (1993). « The price of worker reliability », *Economics Letters*, 41(2), p. 149-155.
- COYLE-SHAPIRO, J.A.M. ; KESSLER, I. ; PURCELL, J. (2004). « Exploring organizationally directed citizenship behaviour : reciprocity or It's my job ? », *Journal of Management Studies*, 41, p. 85-106.
- CUNNINGHAM, J.B. ; MCGREGOR, J. (2000). « Trust and the design of work : Complementary constructs in satisfaction and performance », *Human Relations*, 52, p. 1575-1591.
- DALAL, R.S. (2005). « A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counter-productive work behavior », *Journal of Applied Psychology*, 90(6), p. 1241-1255.
- DELERY, J.E. (1998). « Issues of fit in strategic human resource management : implications for research », *Human Resource Management Review*, 8, p. 289-309.
- DEMEROUTI, E. ; BAKKER, A.B. ; DE JONGE, J. ; JANSSEN, P.P.M. ; SCHAUFELI, W.B. (2001a). « Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, p. 279-286.
- DEMEROUTI, E. ; BAKKER, A.B. ; NACHREINER, F. ; SCHAUFELI, W.B. (2001b). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 499-512.
- EDGAR, F. ; GEARE, A. (2005). « HRM practice and employee attitudes : different measures – different results », *Personnel Review*, 5, p. 534-549.
- EISENBERGER, R. ; HUNTINGTON, R. ; HUTCHINSON, S. ; SOWA, D. (1986). « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 75(1), p. 51-59.
- EISENBERGER, R. ; FASOLO, M. ; DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). « Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation », *Journal of Applied Psychology*, 75, p. 51-59.
- EISENBERGER, R. ; ARMELI, S. ; REXWINKEL, B. ; LYNCH, P.D. ; RHOADES, L. (2001). « Reciprocation of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 86(1), p. 42-51.
- EMERY, Y. ; GIAUQUE, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan.
- EMERY, Y. ; GIAUQUE, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Presses de l'Université de Laval.
- ERIKSEN, W. ; BRUUSGAARD, D. ; KNARDAHL, S. (2004). « Work factors as predictors of intense or disabling low back pain : A prospective study of nurses' aid », *Occupational Environment Medicine*, 61, p. 398-404.
- FALKENBURG, K. ; SCHYNS, B. (2007). « Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours », *Management Research News*, 30(10), p. 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), p. 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, p. 323-337.
- GEORGE, J.M. ; REED, T.F. ; BALLARD, K.A. ; COLIN, J. ; FIELDING, J. (1993). « Contact with AIDS patients as source of work-relates distress : effects of organizational and social support », *Academy of Management Journal*, 36, p. 157-171.
- HACKETT, R.D. (1989). « Work attitudes and employee absenteeism : A synthesis of the literature », *Journal of Occupational Psychology*, 62(3), p. 235-248.

- HACKETT, R.D. ; BYCIO, P. ; HAUSDORF, P.A. (1994). « Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 79(1), p. 15-23.
- HANISCH, K.A. ; HULIN, C.L. (1991). « General attitudes and organizational withdrawal : an evaluation of causal model », *Journal of Vocational Behavior*, 39, p. 110-128.
- HARRISON, D.A. ; MARTOCCHIO, J.J. (1998). « Time for absenteeism : A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes », *Journal of Management*, 24(3), p. 305-350.
- HARRISON, D.A. ; PRICE, K.H. (2003). « Context of consistency in absenteeism : Studying social and dispositional influences across multiple settings », *Human Resource Management Review*, 13, p. 203-225.
- HARRISON, D.A. ; NEWMAN, D.A. ; ROTH, P.L. (2006). « How important are job attitudes ? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences », *Academy of Management Journal*, 49, p. 305-325.
- HUVER, B. (2013). « Du présentéisme 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), p. 574-591.
- JOHNS, G. (1997). « Contemporary research on absence from work : correlates, causes and consequences », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, p. 114-173.
- JOHNS, G. (2001). « In praise of context », *Journal of Organizational Behavior*, 22, p. 31-42.
- JOHNS, G. (2003). « How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work », *Human Resource Management Review*, 13, p. 157-184.
- JOHNS, G. (2010). « Presenteeism in the workplace : A review and research agenda », *Journal of Organizational Behavior*, 31, p. 519-542.
- JOHNS, G. ; NICHOLSON, N. (1982). « The meanings of absence : New strategies for theory and research », in STAW, B.M. ; CUMMINGS, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 4, Greenwich, CT, JAI Press, p. 127-172.
- JOSEPHSON, M. ; LINDBERG, P. ; VOSS, M. ; ALFREDSSON, L. ; 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), p. 380-385.
- LAOUKILI, A. (2009). « Les collectivités territoriales à l'épreuve du management », *Connexions*, 91(1), p. 103-121.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. ; BRUTE DE REMUR, I. (coord.) (2009). *Les nouveaux défis du manager public : conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire*, L'Harmattan.
- MARTINET, A.C. ; PAYAUD, M.A. (2006). « Absorption de l'incertitude, enrichissement de la stratégie et cadres intermédiaires : Une modélisation ago-antagoniste », *Revue Management International*, 10 (2), p. 29-42.
- MARTOCCHIO, J.J. ; JIMENO, D.I. (2003). « Employee absenteeism as an affective event », *Human Resource Management Review*, 13, p. 227-241.
- MATHIEU, J.E. ; ZAJAC, D.M. (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, 108(2), p. 171-194.
- MAYER, R.C. ; SCHOORMAN, F.D. (1992). « Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, 35, p. 671-684.
- MEYER, J.P. (1997). « Organizational Commitment », in COOPER, C.L. ; ROBERTSON, I.T. (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York, Wiley.
- MEYER, J.P. ; ALLEN, N.J. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1, p. 61-89.
- MEYER, J.P. ; ALLEN, N.J. ; SMITH, C.A. (1993). « Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78(4), p. 538-551.
- MEYER, J.P. ; STANLEY, D. ; HERSCOVITCH, L. ; TOPOLNYTSKY, L. (2002). « Affective, continuance and normative commitment to the organization : A meta analysis of antecedents, correlates and consequence », *Journal of Vocational Behavior*, 61, p. 20-52.
- NICHOLSON, N. (1977). « Absence behaviour and attendance motivation : A conceptual synthesis », *Journal of Managerial Studies*, 14, p. 231-252.
- ORGAN, D. ; PODSAKOFF, P. ; MACKENSIE, S. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*, Thousand Oaks, Sage.
- 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), p. 349-355.

QUENNEVILLE, N. ; BENTEIN, K. ; SIMARD, G. (2010). « Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 27(2), p. I-XVI.

RANDALL, D. (1990). « The consequences of organizational commitment : Methodological investigation », *Journal of Organizational Behavior*, 11, p. 361-378.

RHOADES, L. ; EISENBERGER, R. ; ARMELI, S. (2001). « Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 825-836.

RHOADES, L. ; EISENBERGER, R. (2002). « Perceived organizational support : a review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 698-714.

ROSSE, J.G. ; MILLER, H.E. (1984). « An adaptive cycle interpretation of absence and withdrawal », in GOODMAN, P.S. ; ATKIN, R.S. (eds.), *Absenteeism : New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 194-228.

ROUSSEAU, D.M. ; TIJORIWALA, S.A. (1998). « Assessing psychological contracts : Issues, alternatives and measures », *Journal of Organizational Behaviour*, 19, p. 679-695.

SAGIE, A. (1998). « Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction : Another look », *Journal of Vocational Behavior*, 2, p. 156-71.

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

SCOPPA, V. (2010). « Worker absenteeism and incentives : Evidence from Italy », *Managerial and Decision Economics*, 31(8), p. 503-515.

SHAPIRA-LISHCHINSKY, O. ; ROSENBLATT, Z. (2009). « Perceptions of organizational ethics as predictors of work absence : a test of alternative absence measures », *Journal of Business Ethics*, 88, p. 717-734.

SHAPIRO, C. ; STIGLITZ, J.E. (1984). « Equilibrium unemployment as a worker discipline device », *American Economic Review*, 74, p. 433-444.

SMULDERS, P.G. (1980). « Comments on employee absence/attendance as a dependent variable in organizational research », *Journal of Applied Psychology*, 65(3), p. 368-371.

SOMERS, M. (1995). « Organizational commitment, turnover, and absenteeism : An examination of direct and indirect

effects », *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), p. 49-58.

SPECTOR, P.E. ; 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, p. 269-292

STEEL, R.P. (2003). « Methodological and operational issues in the construction of absence variables », *Human Resource Management Review*, 13(2), p. 243-251.

STEERS, R.M. ; RHODES, S.R. (1978). « Major influences on employee attendance : A process model », *Journal of Applied Psychology*, 63, p. 391-407.

THEVENET, M. ; VACHETTE, J.L. (1992). *Culture et comportements*, Vuibert.

THEVENET, M. (2009). *Manager en temps de crise*, Paris, Éd. d'Organisation.

THOMAS, T.T. ; 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), p. 6-15.

VAN THIELE, U. ; LINDFORS, P. ; LUNDBERG, U. (2006). « Evaluating different measures of sickness absence with respect to work characteristics », *Scandinavian Journal of Public Health*, 34(3), p. 247-253.

WAYNE, S.J. ; SHORE, L.M. ; BOMMER, W.H. ; 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), p. 590-598.

WEISS, D. (1979). « L'absentéisme », *Revue française des Affaires sociales*, 10-12(4), p. 49-95.

WHITSTON, C. ; EDWARDS, P.K. (1990). « Managing Absence in an NHS Hospital », *Industrial Relations Journal*, 21(4), p. 287-297.

WOODS, S.A. ; POOLE, R. ; ZIBARRAS, L.D. (2012). « Employee absence and organizational commitment : Moderation effects of age », *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), p. 199-203.