

Intervenir sur l'absence au travail pour améliorer la santé des individus et de l'organisation : une approche contingente basée sur des résultats de recherche

Roland Foucher

Volume 5, numéro 2, novembre 2019

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1095890ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1095890ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Foucher, R. (2019). Intervenir sur l'absence au travail pour améliorer la santé des individus et de l'organisation : une approche contingente basée sur des résultats de recherche. *Humain et Organisation*, 5(2), 33–50. <https://doi.org/10.7202/1095890ar>

Résumé de l'article

Depuis plus de trois quarts de siècle, des milliers de recherches en psychologie du travail et des organisations ont jeté un éclairage sur cinq aspects de l'absentéisme : sa nature, sa mesure, ses effets, ses causes et les moyens de le réguler. Le corpus de connaissances dégagé des textes analysés a inspiré la formulation de cinq prémisses, soit une par aspect. Celles-ci constituent les fondements d'un modèle original d'analyse de l'absentéisme qui encadre la démarche d'intervention proposée dans ce texte. En plus d'être basée sur des résultats de recherche, l'approche sous-tendant ce modèle et cette démarche conçoit l'absentéisme comme un phénomène contingent, donc variable selon les contextes et les individus, et aux causes multiples.

Intervenir sur l'absence au travail pour améliorer la santé des individus et de l'organisation : une approche contingente basée sur des résultats de recherche

Roland Foucher ¹

¹ Université du Québec en Outaouais, roland.foucher@uqo.ca

Depuis plus de trois quarts de siècle, des milliers de recherches en psychologie du travail et des organisations ont jeté un éclairage sur cinq aspects de l'absentéisme : sa nature, sa mesure, ses effets, ses causes et les moyens de le réguler. Le corpus de connaissances dégagé des textes analysés a inspiré la formulation de cinq prémisses, soit une par aspect. Celles-ci constituent les fondements d'un modèle original d'analyse de l'absentéisme qui encadre la démarche d'intervention proposée dans ce texte. En plus d'être basée sur des résultats de recherche, l'approche sous-tendant ce modèle et cette démarche conçoit l'absentéisme comme un phénomène contingent, donc variable selon les contextes et les individus, et aux causes multiples.

Mots - clés : absentéisme, modèle explicatif, causes, intervention

Introduction

En raison des coûts de l'absentéisme et de ses liens avec la santé individuelle et organisationnelle, des milliers d'études se rattachant à la psychologie du travail et des organisations se sont intéressées, depuis plus de 75 ans, à comprendre sa nature, sa mesure, ses effets, ses causes et les moyens de le réguler. En lien avec chacune de ces facettes, il en résulte des connaissances ayant inspiré les cinq prémisses sous-tendant la démarche d'intervention proposée : 1. pour intervenir, il importe de comprendre que l'absence et la présence au travail sont des comportements complexes et inter-reliés; 2. il est pertinent d'être attentif aux effets des absences car ils contribuent, par leur nature et leur importance, à justifier une intervention; 3. la sévérité de l'absentéisme peut varier; appréhender sa prévalence et sa distribution est la base d'une intervention; 4. la variation de l'absentéisme s'explique par le fait qu'il peut être dû à plusieurs causes qu'il importe de comprendre pour intervenir; 5. le choix de moyens d'intervention, dont la nature et les objectifs varient, dépend notamment de la prévalence et des causes de l'absentéisme.

La première section de ce texte rapporte une analyse d'écrits scientifiques contribuant à justifier et à expliquer les prémisses orientant la démarche d'intervention proposée. La seconde est consacrée à décrire celle-ci et à préciser le modèle d'analyse qui la sous-tend et qui cherche à appréhender la multicausalité de l'absentéisme

Les fondements scientifiques de la démarche d'intervention

Les résultats des recherches fondant la démarche d'intervention proposée touchent cinq facettes de l'absentéisme : sa nature, ses effets, sa mesure, ses causes et les moyens de le réguler. Les principaux constats en ressortant font l'objet de cette section. Au préalable, des précisions sont fournies sur la façon dont les écrits en lien avec les cinq aspects mentionnés ont été colligés.

La méthodologie de collecte d'information scientifique

Une recherche documentaire couvrant les années 1980 à 2019 a été effectuée dans deux banques de données (ABI/Inform; PsyARTICLES) en utilisant les mots-clés « employee absenteeism ». Une sélection préliminaire a amené à retenir 800 articles scientifiques arbitrés se rattachant à l'étude d'une des cinq facettes prises en compte, ainsi que trois volumes ayant proposé un état de la question. Les critères utilisés pour retenir les textes cités dans cet article sont au nombre de quatre : 1. le caractère fondateur d'un courant de pensée ou de recherche se manifestant par un effet d'entraînement sur la production d'autres travaux; 2. la synthèse des apports antérieurs sur le même thème, entre autres à travers des méta-analyses aidant à conclure sur les apports des recherches prises en compte; 3. la capacité explicative de la variable dépendante mesurée; 4. la reconnaissance de l'apport marquant de la publication,

déterminé à partir notamment de son indice de citation. En plus des documents mentionnés, des mémoires et des thèses de doctorat ont aussi été pris en compte. Quant aux statistiques d'absentéisme, elles proviennent d'organismes spécialisés tels que Statistique Canada. Enfin, comme le suggère la recherche de Patton et Johns (2012), des écrits de la presse populaire ont aussi été examinés.

La nature de l'absence

Quoique les termes absence et absentéisme soient souvent utilisés indifféremment, comme le permet l'usage, il est possible d'employer celui d'absentéisme pour faire référence à la répétition du comportement d'absence (Rousseau, 2012). Cette répétition peut toutefois être vue de deux façons. L'une, à caractère neutre et considérée comme le taux d'absence, renvoie à l'ensemble des absences d'un individu ou d'une entité administrative. C'est l'usage retenu par Rivard (2013) dans sa note juridique. L'autre sens est celui que lui donnent certains dictionnaires anglais du monde des affaires, soit celui de l'ensemble des absences volontaires et injustifiées.

Dès les années 1970, le *Bureau of National Affairs* des États-Unis (cité dans Miner, 1977) définit l'absence comme « le fait qu'une personne ne soit pas au travail alors qu'elle devrait y être ». Des définitions semblables, qui ne font pas référence aux motifs de l'absence, sont retenues par des chercheurs comme Martocchio et Harrisson (1993) et par des dictionnaires tels que le Larousse et le Merriam-Webster. En corollaire, l'absence peut être conçue comme la résultante d'un problème d'allocation de temps entre la vie au travail et hors travail (Ferguson & Filer, 1986) qui peut être causé par un manque de motivation et/ou une incapacité à être présent.

Examiner le poids de la motivation invite à explorer des causes comme la satisfaction au travail, s'intéresser à la capacité renvoie principalement à investiguer la santé. Toutefois, alors que certains auteurs, tels Steers et Rhodes (1978), postulent l'indépendance de la motivation et de la capacité, d'autres optent pour une conception postulant un mélange de motivation et de capacité dans de nombreuses absences. Le principal argument sous-tendant cette position est que s'absenter ou être présent malgré un état de santé justifiant une absence résulte souvent d'une décision prise à la suite d'une analyse de la motivation et de la capacité d'être présent (Foucher, 1990). Cette position, retenue notamment par Zanardelli (2011), a pour effet de remettre en cause la validité de la classification des absences en deux catégories, volontaires et involontaires, et surtout de considérer les absences de courte durée

comme synonymes d'absences volontaires, ce qui permet de contester la méta-analyse de Johns et Al Rajj (2016).

L'interdépendance entre le travail et la vie personnelle se manifeste dans l'absence et la présence. C'est pourquoi il importe de faire mention du présentéisme, même si ce n'est pas l'objet principal de cet article. S'absenter peut servir à prévenir une détérioration de la santé, à réduire des tensions ou à récupérer d'une situation inconfortable (Llapasset, 1990), et ainsi favoriser la présence future. En revanche, être présent lorsqu'on est malade peut détériorer la santé et provoquer de futures absences. L'absentéisme et le présentéisme sont donc interdépendants et, de ce fait, ne peuvent pas être envisagés indépendamment l'un de l'autre (Gosselin, 2018; Halbesleben, Whitman, & Crawford, 2014). Quoiqu'il soit défini de plusieurs façons (Johns, 2009), le présentéisme renvoie le plus souvent à une conception s'apparentant à la suivante : « le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, persiste à se présenter au travail » (Gosselin & Lauzier, 2011, p. 17), risquant ainsi de diminuer son rendement (Baker-McCleary, Greasley, Dale, & Griffith, 2010) et de détériorer sa santé (Bergström et al., 2009). Il ne faut donc pas encourager la présence au point de susciter le présentéisme et les risques qu'il comporte.

Tel que le sous-entendent ces définitions, l'absentéisme et le présentéisme renvoient à la présence physique sur les lieux du travail qui a, toutefois, une importance variable selon l'organisation du travail et le mode de contrôle privilégié : les processus ou les résultats. Une organisation insistant sur le respect des processus, tels ceux qui ont cours sur une chaîne de montage, doit pouvoir compter sur la présence physique de chaque personne dont la contribution est requise. En revanche, une organisation contrôlant les résultats et laissant au personnel le choix des temps de travail doit moins s'assurer de la présence physique de chacune des personnes concernées, sauf lors de moments comme des réunions de coordination. Dans ces organisations, l'étude des temps de travail passe par l'aménagement que les individus en font (temps total, distribution) plutôt que par la dichotomie présence-absence.

Les raisons pour intervenir sur l'absentéisme

Il existe trois raisons principales pour intervenir sur l'absentéisme. La première, et la plus invoquée, est celle des coûts. La deuxième a trait à la responsabilité de réduire les absences dues à des maladies, notamment celles que cause l'organisation du travail.

La troisième touche le fonctionnement de l'organisation, l'absentéisme étant alors vu comme un signe de dysfonctionnement.

Les coûts

D'après Čikeš, Ribarić et Črnjar (2018), les coûts de l'absentéisme, qui dépendent de sa prévalence, représentent son impact le plus mesuré. Les statistiques américaines rapportées par Quintana (2019) indiquent que ces coûts sont élevés même s'ils diffèrent selon les sources citées; diminuer ces coûts représente donc une raison pour intervenir comme le montre par exemple l'étude de Trusic, Fosic et Dubravka (2017). Le calcul de ces coûts demande de considérer plusieurs aspects : le coût de remplacement, la perte de productivité, les frais de gestion des dossiers, les effets d'entraînement et les impacts sur le coût des assurances collectives. Une absence peut coûter de deux à trois fois le salaire de la personne qui n'est pas présente, les coûts étant plus élevés lorsqu'elle est remplacée. Selon la Banque de données des statistiques officielles sur le Québec, le nombre d'heures d'absences (soit 126,5 heures) sur le total des heures travaillées représentait, en 2018 au Québec, un pourcentage de 7 %. La distribution des 126,5 heures d'absence était la suivante : en moyenne 69,5 heures pour cause de maladie ou d'incapacité, 45,5 heures pour vaquer à des obligations personnelles ou familiales, et 11,5 heures pour d'autres raisons (Institut de la Statistique du Québec, 2019). Ces statistiques horaires concordent avec les données globales les plus souvent citées à l'échelle canadienne. Ainsi, en 2011, les travailleurs canadiens se sont en moyenne absentés 9,3 jours de leur travail, alors que ceux du Québec manquaient 10,8 jours (Stewart, 2013), ce qui a occasionné des frais de 16,6 milliards de dollars aux employeurs du Canada. Quant à la prime moyenne versée pour des congés d'invalidité de courte durée lorsqu'ils sont entièrement assurés, elle était en moyenne de 13 927 \$ au début de cette décennie (Hugues, 2010).

De son côté, le présentéisme, qui risque d'être encouragé par des mesures visant à réduire l'absentéisme, a des conséquences et une prévalence méritant l'attention, comme l'indiquent ces quelques données. Selon l'étude de Goetzel et al., (2004), ses effets les plus fréquents sont des migraines et des pertes de productivité plus élevées que pour l'absentéisme. Un rapport de Watson Wyatt Worldwide publié en 2007 mentionne que 44 % des travailleurs qui ne se sentent pas bien physiquement ou mentalement demeurent au travail, mais réduisent leur rythme et risquent d'affecter leur santé (Stewart, Ricci, Chee, & Morganstein, 2003). Selon Brun et Biron

(2006), il y aurait, au Québec, une proportion de deux jours de présentéisme pour un jour d'absence.

Malgré les coûts de l'absentéisme, seulement 46 % des organisations canadiennes (63 % dans le secteur public et 39 % dans le secteur privé) font le suivi des absences de leurs employés et seulement 15 % calculent les coûts directs de l'absentéisme (Stewart, 2013). Une étude réalisée en France (Association « Référentiel de l'absentéisme », 2013; cité dans Dicu, 2016) en arrive à une conclusion semblable : une entreprise sur cinq ne connaît pas le degré de son absentéisme et près des trois quarts n'ont pas de cartographie de celui-ci.

La santé

La méta-analyse de Faragher, Cass et Cooper (2005) révèle des liens négatifs entre la satisfaction au travail et les problèmes de santé psychologique à l'origine de nombreuses absences. Selon Marshal (2006), les employés se disant très stressés seraient 2,4 fois plus susceptibles de s'absenter que les autres. De plus, l'accumulation de stress peut mener à l'épuisement professionnel qui continue d'influencer l'absentéisme l'année suivante, comme l'indique la recherche longitudinale d'Ybema, Smulders et Bongers (2010). Les données suivantes datent et le fait de les citer ne vise aucunement à représenter fidèlement la réalité actuelle; cependant, elles ne contribuent pas moins à indiquer que la détérioration de la santé psychologique et ses effets sur l'absentéisme méritent l'attention. L'épuisement professionnel affectait, selon les statistiques citées par Chevrier et Renon-Chevrier en 2004, 20 % de la population active, soit 3 400 000 travailleurs annuellement au Canada. Dans le même sens, Cooper et Dewe rapportaient en 2008 que la dépression et l'anxiété étaient responsables de 46 % des journées d'absences pour raisons médicales en Angleterre. Les informations fournies par des compagnies d'assurance indiquent elles aussi l'importance de ce type de cause. Par exemple, l'enquête de Watson Wyatt Worldwide (2007) révèle qu'au Canada 72 % des répondants classent les problèmes de santé mentale parmi les trois principales causes d'invalidité de longue durée, et que 82 % font le même choix pour celles de courte durée. À la SSQ Groupe financier, l'assurance-salaire versée pour des absences de longue durée attribuables à une maladie psychologique représentait 43 % des dossiers en 2000 contre 19 % en 1990 (Marsan, 2002).

Nonobstant la prévalence des absences pour cause de santé psychologique, il ne faut pas ignorer celles dues à des accidents du travail ou des maladies physiques. Par exemple, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

(EUROFOUND) mentionne, dans son rapport publié en 2010, que 6 % des travailleurs européens et 3 % des travailleuses ont déclaré s'être absents, en moyenne, pendant 17 jours en raison d'un accident du travail au cours des 12 mois précédant l'enquête. Selon ce même rapport, la durée moyenne des absences pour raisons de santé était de 14 jours par an pour les 43 % des travailleurs ayant pris un congé lié à la santé durant les 12 mois précédant l'enquête.

Les liens entre l'absentéisme et la santé au travail ont incité des organisations à implanter des pratiques intégrant la gestion des absences à celle de la santé au travail (Dumas, 2005). Par exemple, les mesures mises en place par le Conseil du Trésor du Québec (2018), telles que les programmes d'aide aux employés et les politiques de réintégration au travail après une longue absence, visent à favoriser la présence au travail.

Le dysfonctionnement organisationnel

Le dysfonctionnement se manifeste dans des attitudes tel le retrait progressif causé par l'insatisfaction. Plusieurs recherches fondées sur cette conception ont rapporté des liens entre la satisfaction au travail et l'absentéisme, qui sont confirmés par des méta-analyses (Farrell & Stamm, 1988; Mc Shane, 1984; Scott & Taylor, 1985). L'absentéisme nuit à son tour au rendement comme l'indiquent, entre autres, la méta-analyse de Bycio (1992) et la recherche plus récente de Miller, Murnane, & Willet (2008).

Les absences peuvent aussi refléter une santé organisationnelle déficiente. Selon les résultats rapportés par divers auteurs, l'absentéisme peut représenter une réaction à l'injustice procédurale ou distributive (Chênevert, Jourdain, Cole, & Banville, 2013; de Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002; Tenhiälä et al., 2013) ou à un climat organisationnel caractérisé par des conflits (Sounan & Gagnon, 2005). De son côté, la méta-analyse de Carr, Schmidt, Ford et DeShon (2003) montre que l'effet du climat sur l'absentéisme se fait sentir à travers son influence sur l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Enfin, l'absentéisme peut être encouragé par une culture dysfonctionnelle influençant la fréquence des absences, leur durée et les raisons les légitimant (Chadwick-Jones, Nicholson, & Brown, 1982; Nicholson & Johns, 1985) À l'inverse, les absences peuvent avoir un effet sur la santé organisationnelle, comme le suggèrent les travaux de divers auteurs (Bouville, 2011; Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006; Lowe, Schellenberg, & Shannon, 2003), en

entraînant d'autres absences, en nuisant au climat de travail et en diminuant la productivité.

Les statistiques d'absentéisme

De nombreux écrits indiquent que les indices d'absentéisme et la distribution des absences varient. Pour bien appréhender cette variation, une analyse de ces trois volets s'impose : la façon de répertorier et classer les absences; la fiabilité des données; la distribution des absences en fonction de caractéristiques individuelles et organisationnelles. Suivra un complément d'information sur l'étude de la présence au travail dans les organisations ne disposant pas de données sur le sujet.

La façon de répertorier les absences

Dès 1963, Gaudet mentionnait que différents indices peuvent servir à analyser les absences. L'utilisation de plus d'un indice aide à cerner la distribution des absences et leurs causes. Alors que certains sont objectifs, d'autres sont subjectifs. Chaque indice objectif fournit un type d'information : 1. indice d'inactivité informant sur le nombre total de jours perdus en raison de l'absentéisme; 2. indice de fréquence ou d'incidence renseignant sur le nombre de fois que les personnes se sont absentées; 3. indice de sévérité renvoyant à la durée moyenne des absences (nombre total de jours perdus divisé par le nombre d'absences); 4. indice de participation permettant de dresser la distribution des personnes qui se sont absentées; 5. indice de distribution temporelle précisant le nombre de jours de travail perdus selon le jour, le mois ou le trimestre. Quant aux indices subjectifs¹, ils visent à répartir les absences dans des catégories permettant de les analyser en fonction de critères comme une maladie, un accident du travail ou des raisons personnelles. Plusieurs recherches divisent les absences en catégories visant à cerner les motifs les sous-tendant : la répartition entre les absences à court terme et les absences de longue durée est une catégorisation fréquente. Les questions suivantes méritent d'être posées en lien avec les catégories retenues : 1. les catégories utilisées fournissent-elles toute l'information nécessaire aux prises de décision; 2. gère-t-on adéquatement l'entrée de données dans les catégories utilisées?

La fiabilité des données

Les statistiques d'absences peuvent parfois s'avérer erronées. Par exemple, des absences peuvent avoir été faussement classées dans la catégorie « pour cause médicale » en raison de la complaisance de médecins,

¹ Certains optent pour un remplacement des termes « indices objectifs et indices subjectifs » couramment utilisés par ceux « d'indices quantitatifs et d'indices qualitatifs ».

de superviseurs ou d'employés cherchant à rendre l'absentéisme plus acceptable. Plusieurs auteurs mentionnent les problèmes de mesure que pose l'absentéisme, notamment son instabilité (Chadwick-Jones et al., 1982; Johns, 1994; Léonard, Van Ameringen, Dolan, & Arsenault, 1987). Nonobstant ces réserves, une recherche récente de Johns et Al Hajj (2016) portant sur plusieurs banques de données montre que les statistiques touchant à la fois les absences de longue durée et celles de courte durée peuvent être fidèles et valides. De leur côté, les recherches de Cohen et Golan (2007), Rosenblatt et Shirom (2005) et Ybema et al. (2010) indiquent que les patterns de présence au travail sont relativement stables, les absences actuelles pouvant être prédites par les absences passées.

La distribution des absences

Déterminer comment se distribuent les absences aide à cerner leurs causes, et, en conséquence, à choisir des moyens d'action. La distribution des absences peut être analysée selon trois cibles (individus, organisations et unités temporelles), deux sources de variation (intraentité et interentités) et deux perspectives (intrapériodes temporelles, interpériodes temporelles). La première cible est représentée par les individus. La comparaison intrapersonnelle vise principalement à déterminer si le taux et la distribution actuels reflètent le passé. De son côté, la comparaison interindividuelle, qui vise à déterminer si des individus s'absentent davantage, se fait à partir d'une analyse de la répartition entre ceux-ci. La deuxième cible est l'organisation et comporte deux volets : l'ensemble de l'organisation et ses unités administratives. Concernant le premier volet, l'analyse consiste, premièrement à comparer les absences de l'ensemble de l'organisation selon les années et, deuxièmement à les comparer avec celles d'autres organisations. Quant au second volet, il se caractérise par la comparaison des absences d'une même unité administrative d'une année à l'autre et par la comparaison des statistiques d'absentéisme des diverses unités administratives. La troisième cible est celle des unités temporelles : jour de la semaine, mois et saison. Les analyses ont ici pour objectif premier de déterminer s'il y a une concentration des absences lors de certaines unités de temps. Leur second objectif est de vérifier s'il y a une évolution des absences à travers les années.

Cerner la variation de l'absentéisme demande aussi d'analyser sa distribution en fonction de caractéristiques sociodémographiques comme l'âge et le sexe. La méta-analyse de Martocchio (1989) révèle que les absences de courte durée et de longue durée se

distribuent différemment selon l'âge. En complément, les données rapportées par l'Institut de la Statistique du Québec (2019) indiquent que les personnes de moins de 45 ans s'absentent en moyenne 62 heures par année pour raisons de maladie et d'incapacité, comparativement à plus de 90 pour les personnes de plus de 45 ans. En revanche, les moins de 45 ans s'absentent en moyenne 79 heures pour des raisons personnelles et familiales, comparativement à moins de 20 pour les 45 ans et plus. De leur côté, les données citées par Daboussy et Uppal (2012) ne font que confirmer une augmentation globale selon l'âge : alors que les personnes âgées de 20 à 24 ans se sont en moyenne absentes 5,9 jours en 2011, celles de 45 à 54 ans ont en moyenne perdu 10,3 jours et celles de 55 à 64 ans, 13,2 jours. Quant au sexe, la méta-analyse de Côté et Haccoun (1991) conclut à des différences de taux d'absence entre les hommes et les femmes, ces dernières s'absentant davantage. Les statistiques sur la population canadienne (Daboussy & Uppal, 2012) vont dans le même sens : en 2011, les femmes ont en moyenne perdu 11,4 jours de travail au Canada, comparativement à 7,7 jours pour les hommes. Les données publiées par l'Institut de la Statistique du Québec (2019) apportent des précisions sur la nature des absences. Selon la distribution rapportée, les femmes s'absentent en moyenne plus que les hommes pour cause de maladie ou d'incapacité (81 heures comparativement à 59 heures) et pour des obligations personnelles ou familiales (72 heures comparativement à 20). Les analyses de Bouville (2017) et de Johns et Patton (2007) aident à expliquer les effets du sexe sur l'absentéisme. Ainsi, ces tendances pourraient renvoyer au conflit entre le travail et les responsabilités familiales.

Il est également important de tenir compte de la variation de l'absentéisme en fonction de certaines caractéristiques organisationnelles. L'une est la syndicalisation, en raison notamment des régimes de congé-maladie dont bénéficient les employés syndiqués, comme le fait ressortir la recherche de Mastekaasa (2013). De leur côté, Daboussy et Uppal (2012) rapportent qu'en 2011 les employés syndiqués du Canada se sont en moyenne absentes pendant 13,2 jours, comparativement à 7,5 jours pour les employés non syndiqués. L'autre caractéristique est représentée par le secteur d'activité économique. Daboussy et Uppal (2012) ont relevé que le nombre de jours d'absence par employé était, en 2011, plus élevé dans le secteur public canadien (12,9 jours) que dans le secteur privé (8,2 jours). De plus, un rapport de Stewart (2013) mentionne des facteurs de risque, tels que la charge de travail et le temps supplémentaire, qui peuvent expliquer le haut taux moyen d'absences (14

jours par employé) dans le secteur des soins de santé et de l'aide sociale.

Il est possible d'avoir recours à des données auto-rapportées pour mesurer l'absentéisme. Il faut toutefois savoir que l'information ainsi collectée peut-être influencée par des attitudes vis-à-vis l'absentéisme et l'organisation (Haccoun & Jeanrie, 1995), et comporter des erreurs de sous-estimation. Elle s'avère toutefois fidèle et valide comme l'indique la méta-analyse de Johns et Miraglia (2015). Si l'on veut cerner la prévalence du présentéisme (fréquence, distribution) pour l'inclure dans une intervention sur l'assiduité au travail, il est possible de recourir à un questionnaire auto-rapporté ou de se servir d'une analyse des statistiques en appliquant la méthode développée par Bierla, Huver et Richard (2013).

Les causes variables des absences

Selon Rhodes et Steers (1990), plusieurs dizaines de facteurs ont été mis en relation avec l'absentéisme. L'investigation de voies multiples se reflète dans les nombreux modèles explicatifs de l'absentéisme qui ont été regroupés dans différentes classifications. La description de ces dernières précède celle des principales causes d'absentéisme.

Les modèles explicatifs

Les modèles explicatifs mettent l'accent sur des variables spécifiques, comme la satisfaction, l'implication et la justice, ou cherchent à cerner les processus décisionnels précédant l'absence. En 1977, Nicholson classait les modèles recensés en trois catégories : 1. ceux qui voient l'absentéisme comme un moyen d'éviter les aspects négatifs du travail; 2. ceux qui considèrent l'absence comme un processus d'adaptation aux exigences du travail; 3. ceux qui proposent que les absences résultent de décisions visant l'atteinte de buts spécifiques. De leur côté, Mesa et Kaempfer (2004, cités dans Dicu, 2016) considèrent qu'il y a quatre types de modèles : 1. économique, selon lequel l'individu effectue un calcul des coûts et des bénéfices que présente l'absence; 2. psychosocial, qui considère l'absence comme la résultante d'une « culture d'absence » spécifique à l'organisation; 3. médical, qui identifie d'autres facteurs pouvant influencer le comportement d'absence tels que les caractéristiques démographiques (sexe, âge), la satisfaction au travail, et les niveaux d'autonomie et de responsabilité; 4. « retraite organisationnelle », qui postule l'existence d'une relation entre l'absentéisme et la volonté de quitter l'organisation. Enfin, Bouville (2007, cité dans Dicu, 2016) a récemment distingué trois grandes modes dans l'étude de l'absentéisme qui ont chacune inspiré un modèle : 1. la

satisfaction au travail, qui a prédominé durant les années 1960 et 1970 et qui a inspiré le modèle explicatif de Steers et Rhodes (1978); 2. l'implication au travail, qui a animé les recherches au cours des années 1980 et qui a donné lieu au modèle explicatif de Brooke (1986); 3. la justice organisationnelle, dont l'influence s'est principalement fait sentir durant les années 1990 et qui sous-tend le modèle explicatif de de Boer et al. (2002). La difficulté de dégager une cause unique en raison de la complexité du phénomène se manifeste aussi dans le cas du présentéisme, Lohaus et Habermann (2019) affirmant, à la suite d'une analyse des écrits, qu'il n'y a pas de modèle explicatif universellement accepté de ce phénomène.

Les causes de l'absentéisme

Les absences peuvent être dues à plusieurs causes. Les efforts déployés pour en trouver une qui soit prépondérante ont avorté : le pourcentage de variance expliquée par chacune s'avère limité comme le révèlent, notamment, la méta-analyse de Darr et Johns (2008) sur les liens entre le stress et l'absentéisme, et celles de Farrell et Stamm (1988), Mc Shane (1984) et Scott et Taylor (1985) sur la relation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme. Cette constatation ne veut cependant pas dire qu'il ne faut pas déployer des efforts pour améliorer le pourcentage de variance expliquée par des variables comme la satisfaction au travail, par exemple en mesurant mieux cette dernière (Kovacs, Stiglbauer, Batinic, & Gnambs, 2018) ou en prenant en compte les effets de variables intermédiaires inexplorées, telle la culpabilité (Schaumberg & Flynn, 2017).

L'absentéisme représente un phénomène complexe résultant de causes pouvant être regroupées en trois catégories (Foucher, 1990; Llapasset, 1990) : le travail; la vie hors travail; les renforcements de l'organisation en matière d'assiduité. Chaque catégorie regroupe des caractéristiques représentant des incitations susceptibles d'influencer la motivation et la capacité à être présent. Les catégories de causes d'absentéisme trouvées par Johns (2011) dans une recherche effectuée auprès de diplômés en management contribue à légitimer cette catégorisation, les causes d'absentéisme trouvées touchant le sens du travail, les conflits famille-travail, la perception de la légitimité de l'absence et, sur un autre plan, des caractéristiques de personnalité.

Seront d'abord décrits les effets sur l'absentéisme de certaines caractéristiques du travail.

- Le stress provoqué par l'ambiguïté et les conflits de rôles, et son influence sur la présence au travail, sont mesurés par plusieurs recherches.

Dès 1986, Brooke introduisait ces facteurs dans son modèle explicatif de l'absentéisme.

- L'accumulation de stress et de fatigue causée par des tâches où il existe un déséquilibre entre les ressources et les demandes peut mener à un épuisement professionnel causant des absences prolongées suivies d'une réintégration au travail potentiellement difficile. Par exemple, Schaufeli, Bakker et van Rhenen (2009) trouvent, dans le cadre d'une étude longitudinale, que l'accroissement des demandes provenant du travail et une diminution des ressources prédisent l'épuisement professionnel, qui à son tour accroît la durée des absences jugées involontaires et la fréquence des absences dites volontaires. L'effet des demandes sur l'épuisement professionnel et l'absentéisme est aussi démontré par d'autres études (Consiglio, Borgogni, Alessandri, & Schaufeli, 2013). À l'opposé, la méta-analyse de Halbesleben (2010) indique que l'engagement vis-à-vis du travail augmente en fonction des ressources et réduit le risque d'épuisement professionnel. Enfin, l'importance du modèle demandes-ressources est démontrée par son applications au présentéisme, entre autres dans les travaux de Deery, Walsh et Zatzick (2014) et de Nicolas, Lauzier, Séguin et Laberge (2018).
- Soane et al. (2013) trouvent un lien entre un travail significatif, l'engagement envers celui-ci et de faibles niveaux d'absences. La méta-analyse de Spector (1986) révèle des liens négatifs entre autonomie (contrôle du travail) et absentéisme.
- L'interdépendance et l'impossibilité d'être remplacé influent sur le sentiment de responsabilité et la présence. Johns (2011) a trouvé que ces caractéristiques sont reliées positivement au présentéisme et négativement à l'absentéisme, un résultat montrant l'intérêt de considérer ces deux facettes de l'assiduité.
- Le travail monotone cause du stress et de l'absentéisme (Kass, Vodanovich, & Callende, 2001).
- La dangerosité du travail, qui peut causer des accidents, des maladies et de l'absentéisme, requiert le déploiement de mesures visant à éliminer les risques à la source, comme l'exige la législation québécoise en matière de santé et de sécurité au travail.

Les absences peuvent aussi être causées par des conflits entre le travail et la vie personnelle. Ceux-ci résultent d'interférences entre, d'une part, les tâches

professionnelles et, d'autre part, les tâches familiales, le rôle d'aidant auprès d'une personne en perte d'autonomie, les engagements hors travail tel celui auprès de la communauté, et les possibilités de vaquer à des activités personnelles comme les loisirs. Les effets de ces conflits sur la présence au travail sont démontrés par diverses recherches, entre autres celles d'Erickson, Nichols et Ritter (2000), de Johns (2011) et de Hammer, Bauer et Grandey (2003). Certaines font ressortir des effets spécifiques. Par exemple, celle de Jansen et al. (2006) démontre que les conflits entre le travail et la famille peuvent causer des absences dues à la maladie, et celle de Dionne et Dostie (2007) révèle que l'absentéisme est moins élevé avec les horaires standards, le télétravail et les horaires allégés, mais plus sévère avec des horaires rotatifs ou comprimés. Considérer l'influence de la vie hors travail est donc compatible avec l'affirmation de Nicholson et Martocchio (1995) selon laquelle l'origine de l'absence peut être extérieure à l'emploi.

Enfin, l'absentéisme est aussi le résultat de renforcements provenant des pratiques de gestion et du contexte organisationnel : régime d'indemnisation des absences, système de contrôle des absences, politique de gestion des absences, culture d'absentéisme et climat de justice.

- Ichino et Riphahn (2005) ont trouvé que bénéficier d'un régime d'indemnisation des absences, en plus d'une sécurité d'emploi, est susceptible d'accroître l'absentéisme. Ne pas devoir expliquer les raisons de son absence peut inciter à recommencer, la permissivité pouvant même encourager l'absentéisme (Dalton & Mesch, 1991). À l'opposé, contrôler les absences contribue à les diminuer, mais les effets s'estompent si les mesures cessent (Camden & Ludwig, 2013; Camden, Price, & Ludwig, 2011).
- Divers chercheurs (Camp & Lambert, 2006; Haccoun & Desgent, 1993; Majchrzac, 1987; Scott, Markham & Roberts, 1985; Winkler, 1980) se sont intéressés aux politiques de gestion des absences, à leurs caractéristiques et à leurs effets. Il ressort de leurs travaux que les mesures consistant à compenser financièrement les journées d'absence non prises et à ne pas remplacer les personnes absentes peuvent diminuer l'absentéisme, mais contribuer au présentéisme.
- Une culture d'absentéisme encourage les absences en fixant des standards acceptables, en banalisant l'absence, et en abaissant les normes éthiques et la culpabilité pouvant résulter d'une absence (Bamberger & Biron, 2007; Gellatly &

Luchak, 1998; Miles, Schaufeli, & van den Bos, 2011; Nicholson & Johns, 1985). À l'opposé, une culture de présence au travail peut contribuer, si elle valorise trop ce comportement, à accroître le présentisme et le sentiment de culpabilité lors d'une absence.

- Des carences en matière de justice (procédurale, distributive, interpersonnelle) influent sur l'absentéisme, comme l'indiquent le modèle explicatif de de Boer et al. (2002) et diverses recherches (Chênevert et al., 2013; Tenhiälä et al., 2013).

Tel que le montrent ces exemples, des caractéristiques individuelles peuvent influencer la capacité et la motivation à être présent. Celles retenues méritent l'attention même si elles renvoient à des interventions au niveau organisationnel.

- Une recherche de Burton, Lee et Holtom (2002) révèle que les trois formes d'engagement organisationnel, mais davantage ceux de forme affective et normative que celui de forme utilitaire, sont reliées à la motivation à être présent. De son côté, Sagie (1998) constate que l'engagement organisationnel contribue à une baisse des absences de courte durée, à la fois chez les personnes dont le degré de satisfaction est fort et chez celles dont il est faible, mais de façon plus prononcée chez ces dernières.
- À partir d'une base de données couvrant l'ensemble des enseignants d'Israël, Rosenblatt, Shapira-Lishchinsky et Shirom (2010) constatent un lien, plus fort chez les enseignants non permanents, entre l'éthique et les absences afférentes à des fins de semaine et à des congés fériés. De leur côté, Shapira-Lishchinsky et Rosenblatt (2009) rapportent que trois indicateurs contextuels de l'éthique (climat d'aide, formalisme, justice procédurale) et un indicateur personnel (tendance à mal se comporter) sont reliés aux absences de courte durée, et un (climat d'aide) à celles de longue durée.
- Postulant une prédisposition à l'absentéisme à partir des données sur la stabilité du phénomène chez certaines personnes, des chercheurs ont trouvé des liens entre des traits de personnalité, principalement ceux du Big Five (Furnham & Bramwell, 2006; Johns, 2011; Störmer & Fahr, 2013; Vlasveld et al., 2013) et l'absentéisme. Quoiqu'il soit difficile de conclure sur les traits dominants en raison de la nature et de la taille variées des échantillons, deux liens semblent ressortir : la conscience

professionnelle avec un taux moindre d'absences et le névrotisme avec un taux plus élevé.

Les moyens d'intervention sur l'absentéisme

Les recherches sur les causes d'absence ont inspiré des travaux visant à trouver des moyens pour remédier à ces dernières. Ces moyens visent à décourager les absences ou à accroître la capacité d'être présent. La recherche de Scott et Markham (1982), qui mesure dans 1000 entreprises l'utilisation et l'utilité perçue de 28 moyens d'action constituant des renforcements positifs, comme la récompense financière de l'assiduité, ou des punitions, telles que la sanction disciplinaire pour absences injustifiées, révèle que, durant les années 1980, ce sont ceux qui visent à contrôler et sanctionner les absences qui sont les plus usités et jugés les plus efficaces. Durant la même décennie, la recherche de Mongeau (1988) auprès de cadres supérieurs de grandes entreprises montréalaises l'amène à conclure que les politiques touchant l'absentéisme visent presque essentiellement à contrôler plutôt qu'à comprendre ou à gérer le phénomène. Dans leur article publié en 2004, Bevan, Dench, Harper et Hayday relèvent que les moyens utilisés par les entreprises pour intervenir sur l'absentéisme mettent moins l'accent sur le contrôle, accordent plus d'importance au supérieur hiérarchique, reconnaissent davantage l'absence de nature non-médicale, utilisent plus l'expression « absence pour cause de maladie » pour en regrouper d'autres comme celles dues à la maladie d'un enfant, et manifestent un intérêt accru pour les conséquences des absences. Cette évolution révèle implicitement que le choix de moyens d'action s'appuie sur une conception des causes d'absence. Cette affirmation trouve appui dans des recherches mesurant les effets des programmes d'aide aux employés sur les absences dues à la maladie (Nunes, Richmond, Pampel, & Wood, 2018) et dans des travaux plus généraux traitant des stratégies pouvant être utilisées pour réduire l'absentéisme attribuable à la maladie (Warnsley, 2015).

Les moyens d'action déployés sont susceptibles de produire des effets non désirés, voire dysfonctionnels, et les réactions du personnel à leur égard peuvent modérer leur impact. C'est ce que montre l'étude que Johnson, Holley et Morgeson (2014) ont effectuée dans deux manufactures. D'une part, les changements apportés à la politique de contrôle des absences ont l'effet recherché de réduire les absences occasionnelles, mais aussi celui non désiré d'augmenter les absences pour cause de maladie ou

d'obligations familiales. D'autre part, cette même recherche révèle que les comportements du personnel reliés à d'autres changements de la politique de gestion des absences sont médiatisés par le fait de les percevoir comme justes ou injustes. Considérer les effets dysfonctionnels possibles des moyens d'action s'avère donc pertinent lors du déploiement d'une intervention sur l'absentéisme. À la suite de leur recherche sur les facteurs influençant l'absentéisme et le présentéisme, Gosselin, Lemyre et Corneil (2013) invitent d'ailleurs à réfléchir aux solutions à privilégier pour éviter que l'un n'encourage l'autre.

Les moyens d'action choisis peuvent être déployés à la pièce ou s'intégrer dans une intervention d'ensemble de nature préventive. Dans la lignée de la prévention en santé psychologique (Foucher, 2014a, 2014b), cette intervention peut se situer à trois niveaux. Au niveau primaire, elle a pour objectif de toucher les sources profondes de l'absentéisme et du présentéisme en s'attaquant aux facteurs de risque provenant notamment de l'organisation du travail, tel le surcroît de demandes. Au niveau secondaire, elle a pour cible les personnes et vise à les habiliter à mieux gérer leur présence au travail. La formation à l'éthique de l'assiduité et celle à la gestion de sa santé sont des exemples de ce type d'intervention. La méta-analyse de Kuoppala, Lamminpää et Husman (2008) révèle que ce type de formation contribue à diminuer les absences pour cause de maladie, surtout psychologique. Au niveau tertiaire, les moyens se situent en aval et visent à modifier un comportement existant. Les interventions disciplinaires pour décourager l'absentéisme, et l'aide aux employés pour faciliter la réintégration au travail font partie de ces moyens. Ajoutons le feedback donné aux personnes absentes qui peut avoir des effets positifs, comme le démontre notamment la recherche de Gaudine et Saks (2001).

Intégrer la gestion de l'absentéisme et du présentéisme à d'autres systèmes facilite le déploiement d'actions à ces trois niveaux. L'intégration au système de gestion du rendement peut avoir les apports suivants : 1. orienter la négociation de l'entente de performance en considérant l'équilibre demandes-ressources susceptible d'influencer la présence; 2. arrimer plus facilement le diagnostic des problèmes de présence attribuables à des carences personnelles et le choix de moyens pour y remédier, telle la formation; 3. baliser, lors de l'évaluation du rendement, les suites à donner à une assiduité insuffisante. L'intégration au système de gestion de la santé au travail vise à prévenir les risques d'atteinte à cette dernière. Dans un document publié en 2018, le Bureau de normalisation du Québec et le Canadian

Standards Association proposent une approche de gestion ayant cette finalité.

La démarche d'intervention proposée

Les objectifs visés par la démarche d'intervention proposée dans ce texte s'inspirent d'une approche contingente et découlent d'un modèle d'analyse élaboré par Foucher (1990). De l'information sur ces caractéristiques précède la description de la démarche elle-même.

Les caractéristiques de la démarche d'intervention

Plusieurs modèles explicatifs de l'absentéisme conçoivent celui-ci comme une réaction à une cause prépondérante, voire unique, comme l'insatisfaction ou l'injustice. À l'opposé, le modèle encadrant la démarche d'intervention proposée dans ce texte considère les absences comme des événements discrets dont les causes varient entre les individus et chez un même individu, et qui peuvent résulter de décisions. Cette conception se rattache aux travaux de Fichman qui proposait, dès 1984, de chercher à mieux comprendre les processus déployés avant qu'un individu s'absente du travail alors qu'il aurait dû être présent ou, à l'opposé, comme tentent de l'expliquer certaines études sur le présentéisme, ce qui s'est passé pour qu'un individu se présente au travail alors que son état de santé aurait justifié une absence. Cette conception se rattache aussi à des études analysant l'influence de l'intention de s'absenter sur l'absentéisme (voir comme exemple, Martocchio, 1992).

La démarche d'intervention proposée se base sur trois postulats. Premièrement, les absences résultent d'un manque de motivation et de capacité à être présent dont la combinaison est variable; des actions sur ces deux plans sont donc nécessaires. Deuxièmement, les interventions sur l'absentéisme doivent prendre en compte les liens entre celui-ci et le présentéisme, et ainsi veiller à ne pas augmenter les risques de l'accroître. Troisièmement, les causes de l'absentéisme sont multiples et peuvent provenir, comme mentionné, de quatre sources. Les actions résultant de cette démarche visent un ou plusieurs de ces objectifs : augmenter les avantages à être présent, accroître les inconvénients à être absent, diminuer les inconvénients à être présent, réduire les avantages à être absent, renforcer la capacité à être présent.

Le déploiement de l'intervention

Le déploiement de l'intervention se décline en quatre étapes complémentaires : établir les bases de l'intervention, formuler un diagnostic, choisir des

moyens d'action et déployer ceux retenus. Cette démarche s'inspire d'écrits sur la consultation et l'intervention, tel l'ouvrage de L'Escarbeau, Payette et St-Arnaud (2003).

L'établissement des bases de l'intervention

L'établissement des bases de l'intervention comporte trois volets. Le premier consiste à déterminer la désirabilité et la faisabilité d'une intervention sur l'absentéisme en collectant de l'information sur les motivations de la direction, les moyens qu'elle consent à déployer et les suites qu'elle est disposée à donner. Le deuxième est de bâtir avec la direction une relation de confiance et de collaboration. Le troisième est de conclure, avant d'intervenir, une entente touchant notamment le rôle des acteurs, la démarche et le calendrier de réalisation.

La formulation d'un diagnostic

Le diagnostic a pour objectif de bien cerner les manifestations et les causes de l'absentéisme. Les statistiques d'absentéisme servent de toile de fond pour comprendre les facteurs créant des incitations à être absent, alors qu'on devrait être présent. L'étude des statistiques d'absentéisme (registres de l'organisation, données fournies par les compagnies d'assurance) se déploie en trois volets. Le premier a pour objectif de déterminer la précision et la fiabilité des statistiques d'absence en vérifiant, par exemple, si la présence est notée par tous les gestionnaires, et ce, de façon régulière. Le deuxième volet consiste à analyser la distribution des absences selon les individus, les unités administratives et les périodes de temps pour évaluer la sévérité de l'absentéisme, identifier des patterns aidant à orienter les actions futures, et définir le contenu d'une collecte d'information par entrevue ou par questionnaire

servant à mieux comprendre l'absentéisme. Le troisième volet vise à jauger la sévérité de celui-ci en le comparant aux données passées de l'organisation et à celles d'organisations semblables. Il est possible de remédier à l'absence de statistiques sur les absences en collectant, par questionnaire, des mesures auto-rapportées. En complément, il peut s'avérer pertinent de mesurer le présentéisme, principalement auprès de populations plus à risque en raison de leurs responsabilités et des pénalités qu'elles subissent lors d'une absence. Cette information sert à éviter de choisir des moyens d'intervention risquant d'encourager le présentéisme.

L'étude des statistiques d'absentéisme, et le cas échéant de présentéisme, sert de base à l'identification des facteurs d'ordre organisationnel et individuel influençant la capacité et la motivation à être présent. Comprendre la capacité d'être présent passe par deux voies : 1. l'analyse des caractéristiques organisationnelles pouvant engendrer l'incapacité d'être présent, comme la surcharge de travail provoquant fatigue et épuisement, la dangerosité du travail à l'origine de blessures ou de maladies, les horaires de travail suscitant des conflits avec des responsabilités hors travail, le temps supplémentaire ou le travail sur horaires postés causant des atteintes à la santé, et les problèmes de harcèlement décourageant la présence ; 2. l'analyse des dossiers individuels pouvant révéler des causes d'incapacité à être présent, telles qu'une maladie chronique et des problèmes récurrents de santé. L'analyse a pour second objectif d'identifier les facteurs pouvant influencer la motivation à être présent. Cette démarche se fait elle aussi à deux niveaux. Au niveau organisationnel, elle passe par l'examen des avantages et des inconvénients d'être présent ou absent, dont des exemples sont fournis au Tableau 1.

Tableau 1

Avantages et inconvénients à être présent ou absent

Avantages à être présent :

- avoir du plaisir à effectuer son travail
- obtenir des bénéfices reliés à l'assiduité
- tirer profit d'une conformité aux normes de groupe

Avantages à être absent :

- rompre la routine
- disposer de temps pour des activités personnelles
- tirer profit d'un échange entre temps supplémentaire et absence

Inconvénients à être présent :

- risquer de transmettre sa maladie
- subir des torts plus lourds pour un retard
- risquer l'échec à cause de difficultés particulières ce jour-là

Inconvénients à être absent :

- subir des retards qu'il faudra combler au retour
- se sentir coupable
- subir des sanctions disciplinaires

Ces regroupements et leurs composantes ont été identifiés par Foucher (1990) à la suite d'une recension des écrits et Llapasset (1990) à la suite d'entrevues. Inspirés par les écrits sur les renforcements classiques (Skinner, 1969) et l'apprentissage social (Bandura, 1976), les travaux de Foucher et de Llapasset cherchaient à identifier les incitations organisationnelles et individuelles agissant lors d'une absence. Celles recensées ont inspiré l'élaboration d'un questionnaire mesurant leur influence sur l'intention de s'absenter (Fishbein & Ajzen, 1975) et l'absence réelle. Des versions de cet instrument ont été expérimentées auprès de populations du Québec (Guertin, 2000; Moreau & Foucher, 2003) et de Roumanie (Dicu, 2016). Les analyses préliminaires de validité de construit et de validité critériée indiquent que celui-ci est prometteur.

Au niveau individuel, l'analyse des facteurs influençant la motivation à être présent consiste à examiner les effets de deux types de caractéristiques sur l'intention d'être présent et la présence elle-même (Dicu, 2016; Moreau & Foucher, 2003). Les unes (satisfaction au travail, engagement face au travail et à l'organisation) sont des attitudes à l'égard du travail et de l'organisation, tandis que les autres (perception de la légitimité des absences, réactions aux pressions sociales à la présence ou à l'absence, éthique de l'assiduité) renvoient à l'internalisation de normes touchant l'assiduité. L'analyse de ces normes passe par la compréhension de la culture organisationnelle et même nationale (Addae & Johns, 2002; Addea, Johns & Boies, 2013; Peretz & Fried, 2011).

Le choix des moyens d'action

Le diagnostic éclaire le choix des moyens d'action qui devrait être guidé par ces quatre principes :

1. s'assurer qu'il y a cohérence avec le diagnostic;
2. intégrer les moyens choisis dans une stratégie d'ensemble touchant la gestion du rendement et de la santé au travail;
3. s'assurer de la faisabilité et de l'acceptabilité des moyens d'action envisagés;
4. veiller à ce que les moyens choisis n'aient pas d'effet indésirable sur le présentéisme. Il peut être avantageux de faire participer à ces choix les acteurs qui auront à les implanter (Foucher, 2018).

Le déploiement des moyens d'action

Le déploiement des moyens d'action choisis représente un projet de changement qui se doit d'être conduit à la lumière des champs de force pouvant influencer sa réussite. Il importe aussi que ce déploiement soit piloté par des personnes sensibles aux facteurs influençant les destinataires du changement (Foucher, 2018). Les moyens choisis

devraient également comporter des mesures adressées aux cadres devant gérer l'absentéisme et le présentéisme, que ce soit pour les habiliter à intervenir efficacement ou pour susciter leur motivation à s'investir dans cette tâche. Enfin, il est pertinent de formuler un plan de suivi pour mesurer les effets des mesures choisies.

CONCLUSION

L'absentéisme demeure un phénomène complexe, variable et attribuable à plusieurs causes. En conséquence, les interventions sur ce dernier devraient, premièrement, se fonder sur une connaissance des résultats de recherche et, deuxièmement, adopter une approche contingente et encadrée par un modèle d'analyse pour comprendre sa distribution, ses déterminants et les moyens pour le baliser. L'approche décrite dans ce texte se veut une contribution en ce sens.

Cette démarche vise deux objectifs : réduire les irritants, tels que des conflits de rôles pouvant créer du stress, nuire à la santé et ainsi causer des absences ; augmenter la présence de facteurs aptes à améliorer la santé et le rendement, tel qu'un travail significatif suscitant l'engagement. Cette conception à double volet de la santé se situe dans le prolongement de celle retenue par l'Organisation mondiale de la santé (1946, cité dans Foucher, 2014b).

Références

- Addae, H. M., Johns, G., & Boies, K. (2013). The legitimacy of absenteeism from work: A nine-nation exploratory study. *Cross cultural management: An International Journal*, 20(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/CCM-05-2012-0040>
- Addae, H. M., & Johns, G. (2002). National culture and perceptions of absence legitimacy. Dans M. Koslowski & M. Krausz (Eds.), *Voluntary employee withdrawal and inattendance: A current perspective. Industrial and organizational psychology: Theory, research, and practice* (pp. 21-51). New York, NY: Kluger/Plenum.
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., & 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(3), 311-328. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00118.x>
- Bamberger, P., & Biron, M. (2007). Group norms and excessive absenteeism: The role of peer referent others. *Organizational Behavior and Human*

- Decision Processes*, 103(2), 179–196. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.03.003>
- Bandura, A. (1976). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, <https://doi.org/10.1177/105960117700200317>
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T. G., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Does sickness presenteeism have an impact on future general health? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1179–1190. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0433-6>
- Bevan, S., Dench, S., Harper, H., & Hayday, S. (2004). *How Employers Manage Absence* (Employment Relations Research Series no. 25). London, United Kingdom: Institute for Employment Studies, Department of Trade and Industry. Repéré à: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070507054658/http://www.dti.gov.uk/files/file11503.pdf>
- Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.722120>
- Bouville, G. (2011). L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel. Dans A. Pezet & G. Nogatchewski (Eds.), *L'état des entreprises 2012* (pp. 41-50). Paris, France : La Découverte.
- Bouville, G. (2017). La division sexuée du travail et ses conséquences sur l'absentéisme et le présentéisme féminins. Dans G. Nogatchewski & V. Perret (Eds.), *L'état des entreprises 2017* (pp. 43-54). Paris, France: La Découverte.
- Brooke, P. P. (1986). Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance. *Academy of Management Review*, 11(2), 345-361. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283124>
- Brun, J.-P., & Biron, C. (2006, mai). *Absentéisme et présentéisme : entre la maladie, la paresse ouvrière et la responsabilité professionnelle*. Communication présentée au 74^e Congrès de l'ACFAS, Montréal.
- Bureau de normalisation du Québec & Canadian Standard Association (2018). *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail — Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes (Norme nationale du Canada)*. Ottawa, Canada: Mental Health Commission of Canada. Repéré à: https://www.csagroup.org/documents/codes-and-standards/publications/CAN_CSA-Z1003-13_BNQ_9700-803_2013_FR.pdf
- 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 Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 14(2), 181-197. <https://www.jstor.org/stable/40604383>
- Bycio, P. (1992). Job Performance and Absenteeism: A Review and Meta-analysis. *Human Relations*, 45(2), 193 - 220. <https://doi.org/10.1177/001872679204500206>
- Camden, M. C., & Ludwig, T. D. (2013). Absenteeism in Health Care: Using Interlocking Behavioral Contingency Feedback to Increase Attendance With Certified Nursing Assistants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(3), 165-184. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.814521>
- Camden, M. C., Price, V. A., & Ludwig, T. D. (2011). Reducing Absenteeism and Rescheduling Among Grocery Store Employees With Point-Contingent Rewards. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 140-149. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.569194>
- Camp, S. D., & Lambert, E. G. (2006). The Influence of Organizational Incentives on Absenteeism: Sick-Leave Use Among Correctional Workers. *Criminal Justice Policy Review*, 17(2), 144-172. <https://doi.org/10.1177/0887403405280361>
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Chadwick-Jones, J. K., Nicholson, N., & Brown, C. (1982). *The Social Psychology of Absenteeism*. New York, NY: Praeger.
- Chênevert, D., Jourdain, G., Cole, N., & Banville, B. (2013). The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 350-367. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2012-0116>
- Chevrier, N. & Renon-Chevrier, S. (2004). L'épuisement professionnel : vers des interventions organisationnelles. *Psychologie Québec*, 21(6), 39-40.
- Čikeš, V., Ribarić, H. M., & Črnjar, K. (2018). The Determinants and Outcomes of Absence Behavior: A Systematic Literature Review. *Social Sciences*, 7(8), 120. <https://doi.org/10.3390/socsci7080120>
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416-432. <https://doi.org/10.1108/13620430710773745>

- Conseil du Trésor du Québec (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*. Québec, Canada : Gouvernement du Québec. Repéré à : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf
- Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, B., & Schaufeli, W. B. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organisation*, 27(1), 22-42. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.769325>
- Cooper, G., & Dewe, P. (2008). Well-being—absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522-524. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqn124>
- Côté, D., & Haccoun, R. (1991). L'absentéisme des hommes et des femmes: une méta-analyse. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8(2), 130-139. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1991.tb00552.x>
- Daboussy, M., & Uppal, S. (2012). Work Absences in 2011. *Perspectives on Labour and Income*, 24(2). (Statistics Canada Catalogue 75-001-XIE). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/75-001-x/2012002/article/11650-eng.pdf?st=Ogxrxlxu>
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 810-817. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.810>
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293-318. <https://doi.org/10.1037/a0012639>
- de Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organisational Behavior*, 23(2), 181-197. <https://doi.org/10.1002/job.135>
- Deery, S., Walsh, J., & Zatzick, C. D. (2014). A moderated mediation analysis of job demands, presenteeism, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 352-369. <https://doi.org/10.1111/joop.12051>
- Dicu, I. (2016). *Traduction d'une version française, adaptation transculturelle au contexte de la Roumanie et validation d'un questionnaire mesurant les processus cognitifs précédant l'absence au travail*. (Thèse de doctorat inédite en psychologie). Montréal, Canada: Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/9812/>
- Dionne, G., & Dostie, B. (2007). New Evidence on the Determinants of Absenteeism Using Linked Employer-employee Data. *Industrial & Labor Relations Review*, 61(1), 108-120. <https://doi.org/10.1177/001979390706100106>
- Dumas, M. (2005). De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétique. Dans A. E. de Chatillon & O. Bachelard (Eds.), *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher* (pp. 379-393). Paris, France : L'Harmattan.
- Erickson, R. J., Nichols, L., & Ritter, C. (2000). Family Influences on Absenteeism: Testing an Expanded Process Model. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 246-272. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1730>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The Relationship between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Occupational and Environmental Journal*, 62(2), 105 - 112. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1740950/pdf/v062p00105.pdf>
- Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence. *Human Relations*, 41(3), 211 - 227. <https://doi.org/10.1177/001872678804100302>
- Ferguson, R., & Filer, R. (1986). Do Better Jobs Make Better Workers? Absenteeism from Work among Inner-City Black Youths. Dans R. B. Freeman, & H. J. Holzer (Eds.), *The Black Youth Employment Crisis* (pp. 261-298). Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Fichman, M. (1984). A theoretical approach to understanding employee absence. Dans P. S. Goodman & R. S. Atkin (Eds), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring and managing employee absence* (pp. 1-46). San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND). (2010). *Cinquième enquête européenne sur les conditions de travail - 2010*. Repéré à : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf>
- Foucher, R. (1990). *Un nouveau modèle explicatif de l'absentéisme basé sur une approche globale et intégrée*. (Document de travail inédit 34-90, Centre de recherche en gestion, École des sciences de la gestion). Montréal, Canada : Université du Québec à Montréal.
- Foucher, R. (2014a). Préciser ce que sont les risques psychosociaux et la santé psychologique, pour mieux prévenir. Dans C. Lagabrielle & S. Laberon (Eds.), *Santé au travail et risques psychosociaux*.

- Tous préventeurs ?* (pp. 35-60). Paris, France : L'Harmatan.
- Foucher, R. (2014b). Prévenir pour préserver la santé psychologique au travail et favoriser la performance : une intervention à plusieurs volets. Dans C. Lagabriele & S. Laberon (Eds.), *Santé au travail et risques psychosociaux. Tous préventeurs?* (pp. 77-104). Paris, France : L'Harmatan.
- Foucher, R. (2018). Les destinataires des changements organisationnels dirigés : proposition d'un cadre d'analyse de leurs attitudes et réactions. Dans M. Lauzier & N. Lemieux (Eds.) *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*, (pp. 229-245). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Furnham, A., & Bramwell, M. (2006). Personality factors predict absenteeism in the workplace. *Individual Differences Research*, 4(2), 68-77.
- Gaudet, F. J. (1963). *Solving the problems of employee absence*. New York, NY: American Management Association.
- Gaudine, A. P., & Saks, A. M. (2001). Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 15 - 29. <https://doi.org/10.1002/job.73>
- Gellatly, I. R., & Luchak, A. A. (1998). Personal and Organizational Determinants of Perceived Absence Norms. *Human Relations*, 51(8), 1085-1102. <https://doi.org/10.1177/001872679805100805>
- Goetzel, R., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & 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. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000121151.40413>
- Goodman, P. S., & Atkin, R. S. (1984). Effects of absenteeism on individuals and organizations. Dans P. S. Goodman & R. S. Atkin (Eds.), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence* (pp. 276-321). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gosselin, E. (2018). The Dynamics of Assiduity at Work. Dans C. L. Cooper & L. Lu (Eds), *Presenteeism at Work* (pp. 123-144). Cambridge, UK: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781107183780>
- Gosselin, E. & Lauzier, M. (2011). Le présentéisme. Lorsque la présence n'est pas garante de la performance. *Revue française de gestion*, 37(211), 15-27. <https://doi.org/10.3166/rfg.211.15-27>
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75-86. <https://doi.org/10.1037/a0030932>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Guertin, G. (2000). *Une comparaison des incitations prises en compte par les employés et de leurs liens avec l'absentéisme dans trois milieux de travail*. (Thèse d'honneur, Baccalauréat en psychologie. Document inédit). Montréal, Canada : Université du Québec à Montréal.
- Haccoun, R. R., & Desgent, C. (1993). Perceived Reasons and Consequences of Work Absence: A Survey of French-Speaking Employees in Quebec. *International Journal of Psychology*, 28(1), 97-117. <https://doi.org/10.1080/00207599308246920>
- Haccoun, R. R., & Jeanrie, C. (1995). Self-Reports of Absences as a Function of Personal Attitudes towards Absence, and Perception of the Organization. *Applied Psychology*, 44(2), 155-170. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01072.x>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Dans A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A handbook of Essential Theory and Research* (pp. 102-117). New York, Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Halbesleben, J. R., Whitman, M. V., & Crawford, W. S. (2014). A dialectical theory of the decision to go to work: Bringing together absenteeism and presenteeism. *Human Resource Management Review*, 24(2), 177-192. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.09.001>
- Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey, A. A. (2003). Work-Family Conflict and Work-Related Withdrawal Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 419-436. <https://doi.org/10.1023/A:1022820609967>
- Hugues, L. (2010, June). *Beyond Benefits II: Disability Plans and Absence Management in Canadian Workplaces* (The Conference Board of Canada), Ottawa. Repéré à <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=3618>
- Ichino, A., & Riphahn, R.T. (2005). The effect of Employment Protection on Worker Effort:

- Absenteeism during and after Probation. *Journal of the European Economic Association*, 3(1), 120-143. <https://doi.org/10.1162/1542476053295296>
- Institut de la Statistique du Québec (2019). *Travail et rémunération (heures et horaires de travail)* (Banque de données des statistiques officielles sur le Québec). Québec, Canada. Repéré à : http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/Ken211_Page_Accu.page_accu
- Jansen, N. W. H., Kant, I. J., van Amelsvoort, L. P. G. M., Kristensen, T. S., Swaen, G. M. H., & Nijhuis, F. J. N. (2006). Work-family conflict as a risk factor for sickness absence. *Occupational & Environmental Medicine*, 63(7), 488-494. <https://doi.org/10.1136/oem.2005.024943>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.574>
- Johns, G. (2009). Presenteeism in the workplace : A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Johns, G. (2011). Attendance dynamics at work: The antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 483-500. <https://doi.org/10.1037/a0025153>
- Johns, G., & Al Hajj, R. (2016). Frequency versus time lost measures of absenteeism: is the voluntariness distinction an urban legend? *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 456-479. <https://doi.org/10.1002/job.2055>
- Johns, G., & Miraglia, M. (2015). The Reliability, Validity, and Accuracy of Self-Reported Absenteeism from Work: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037754>
- Johns, G., & Patton, E. (2007). Women's absenteeism in the popular press: Evidence for a gender-specific absence culture. *Human Relations*, 60(11), 1579-1612, <https://doi.org/10.1177/0018726707084301>
- Johnson, M. D., Holley, E. C., & Morgeson, F. P. (2014). Outcomes of Absence Control Initiatives: A Quasi-Experimental Investigation Into the Effects of Policy and Perceptions. *Journal of Management*, 40(4), 1075-1097. <https://doi.org/10.1177/0149206311423822>
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callende, A. (2001). State-Trait Boredom: Relationship to Absenteeism, Tenure, and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317-327. <https://doi.org/10.1023/A:1011121503118>
- Kovacs, C., Stiglbauer, B., Batinic, B., & Gnambs, T. (2018). Exploring Different Forms of Job (Dis)Satisfaction and Their Relationship with Well-Being, Motivation and Performance. *Applied Psychology, An International Review*, 67(3), 523-556. <https://doi.org/10.1111/apps.12128>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., & Husman, P. (2008). Work Health Promotion, Job Well-Being, and Sickness Absences - A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(11), 1216-1227. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31818dbf92>
- Léonard, C., Van Ameringe, M. R., Dolan, S. L., & Arsenault, A. (1987). Absentéisme et assiduité au travail: deux moyens d'adaptation au stress ? *Relations Industrielles*, 42(4), 774-789. <https://doi.org/10.7202/050363ar>
- L'Escarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession consultant* (4e édition). Boucherville, Canada : Gaëtan Morin.
- Llapasset, C. (1990). *Processus psychologiques à l'origine du comportement d'absentéisme*. (Mémoire inédit de maîtrise en administration des affaires). Montréal, Canada : Université du Québec à Montréal. Repéré à : https://books.google.ca/books/about/Processus_psychologiques_à_l'origine_du.html?id=A_FztgAACAAJ&redir_esc=y
- Lohaus, D., & Habermann W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Lowe, G. S., Schellenberg, G., & Shannon, H. S. (2003). Correlates of Employees' Perceptions of a Healthy Work Environment. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 390-399. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.6.390>
- Majchrzak, A. (1987). Effects of Management Policies on Unauthorized Absence Behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 501-523. <https://doi.org/10.1177/002188638702300405>
- Marsan, J. S. (2002). Santé mentale : l'organisation du travail est-elle malade ? *Effectif*, 5(5), 38-41. Repéré à : <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2003/01/sante-mentale-l-organisation-du-travail-est-elle-malade>
- Marshal, K. (2006). En congé de maladie. *L'emploi et le revenu en perspective (Statistique Canada)*, 7(4), 16-24. Repéré à : <https://www.statcan.gc.ca/studies-etudes/75-001/5000469-fra.htm>
- Martocchio, J. J. (1989). Age-related differences in employee absenteeism: a meta-analysis. *Psychology and Aging*, 4(4), 409-414. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.4.4.409>

- Martocchio, J. J. (1992). The Financial Cost of Absence Decisions. *Journal of Management*, 18(1), 133-152. <https://doi.org/10.1177/014920639201800109>
- Martocchio, J. J., & Harrison, D. A. (1993). To be there or not to be there?: Questions, theories, and methods in absenteeism research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, 259-328.
- Martocchio, J. J., & Jimeno, D. I. (2003). Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*, 13(2), 227-241. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00014-7)
- Mastekaasa, A. (2013). Unionization and Certified Sickness Absence: Norwegian Evidence. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(1), 117-141. <https://doi.org/10.1177/001979391306600105>
- Mc Shane, S. L. (1984). Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-examination. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences administratives*, 1(1), 61-77. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1984.tb00721.x>
- Miles, P., Schaufeli, W. B., & van den Bos, K. (2011). When Weak Groups are Strong: How Cohesion Groups Allow Individuals to Act According to Their Personal Absence Tolerance Norms. *Social Justice Research*, 24(3), 207-230. <https://doi.org/10.1007/s11211-011-0137-4>
- Miller, R. T., Murnane, R. J., & Willet, J. B. (2008). Do worker absences affect productivity? The case of teachers. *International Labor Review*, 147(1), 71-89. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2008.00024.x>
- Miner, M. G. (1977). Job absence and turnover: a new source of data. *Monthly Labor Review*, 100(10), 24-31. <https://www.jstor.org/stable/41840329>
- Mongeau, S. (1988). *Enquête sur les pratiques en matière d'absentéisme dans les grandes entreprises du Montréal métropolitain*. (Mémoire de maîtrise inédit), Montréal, Canada, Université de Montréal.
- Moreau, P., & Foucher, R. (2003, mai). *Intention and absence behavior : A research based on the theory of reasoned action*. Affiche présentée au 11e Congrès de l'European Association of Work and Organisational Psychology (EAWOP), Lisbonne (Portugal).
- Nicholson, N. (1977). Absence Behavior and Attendance Motivation: A Conceptual Synthesis. *Journal of Management Studies*, 14(3), 231-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1977.tb00364.x>
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The Absence Culture and the Psychological Contract. Who's in Control of Absence? *Academy of Management Review*, 10(3), 397-407. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278945>
- Nicholson, N., & Martocchio, J. J. (1995). The Management of Absence: What Do We Know? What Can We Do? Dans G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Bamum (Eds.), *Handbook of human resources management* (pp. 597-614). New York, NY: John Wiley, Blackwell Human Resources Series.
- Nicolas, C., Lauzier, M., Séguin, M., & Laberge, M. (2018). Mieux comprendre les causes du présentéisme: Une analyse systématique à partir des facteurs du modèle exigences-ressources. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 59(3), 272-282. <https://doi.org/10.1037/cap0000134>
- Nunes, A. P., Richmond, M. K., Pampel, F. C., & Wood, R. C. (2018). The Effect of Employee Assistance Services on Reductions in Employee Absenteeism. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 699-709. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9518-5>
- Patton, E., & Johns, G. (2012). Context and the social representation of absenteeism: Absence in the popular press and in academic research. *Human Relations*, 65(2), 217-240. Repéré à: <https://doi.org/10.1177/0018726711428819>
- Peretz, H., & Fried, Y. (2011). National Cultures, Performance Appraisal Practices, and Organizational Absenteeism and Turnover: A Study Across 21 Countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 448-459. <https://doi.org/10.1037/a0026011>
- Quintana, C. (2019, January 31st). The large scale costs of absenteeism and presenteeism [The BeeBole Blog]. Repéré à: <https://beebole.com/blog>
- Rhodes, R. M., & Steers, S. R. (1990). *Managing employee absenteeism*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Rivard, F. (2013, 3 octobre). Un taux excessif d'absences du travail : la preuve requise par l'employeur [Le Blogue, Le droit sous ses angles, SOQUIJ, Mesures disciplinaires et non disciplinaires]. Repéré à : <https://blogue.soquij.qc.ca/2013/10/03>
- Rosenblatt, Z., & Shirom, A. (2005). Predicting teacher absenteeism by personal background factors. *Journal of Educational Administration*, 43(2), 209-225. <https://doi.org/10.1108/09578230510586597>
- Rosenblatt, Z., Shapira-Lishchinsky, O. M., & Shirom, A. (2010). Absenteeism in Israeli schoolteachers: An organizational ethics perspective. *Human Resource Management Review*, 20(3), 247-259. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.006>

- Rousseau, T. (2012). *Absentéisme et conditions de travail, l'énigme de la présence*, Lyon, France: ANACT.
- Sabbath, E. L., Melchior, M., Goldberg, M., Zins, M., & Berkman, L. F. (2012). Work and family demands: predictors of all-cause sickness absence in the GAZEL cohort. *European Journal of Public Health*, 22(1), 101-106. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckr041>
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156-171. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1581>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Psychology*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaumberg, R. I. & Flynn, F. J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The Role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 982-992. <https://doi.org/10.1037/apl0000208>
- Scott, K. D., & Markham, S. E. (1982). Absenteeism Control Methods: A Survey of Practices and Results. *Personnel Administrator*, 27(6), 73-84. Repéré à : <https://pdfs.semanticscholar.org/1705/d8bc2b635b4a4362c3961aaec18188739742.pdf?ga=2.231538905.790962904.1573005061-1653665904.1572745050>
- Scott, K. D., Markham, S. E., & Roberts, R. W. (1985). Rewarding good attendance: A comparative study of positive ways to reduce absenteeism. *Personnel Administrator*, 30(8), 72-83. Repéré à : <https://pdfs.semanticscholar.org/1705/d8bc2b635b4a4362c3961aaec18188739742.pdf?ga=2.235678151.790962904.1573005061-1653665904.1572745050>
- Scott, S. D., & Taylor, G. S. (1985). An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599-612. <https://doi.org/10.5465/256116>
- Shapira-Lishchinsky, O. M., & Rosenblatt, Z. (2009). Perceptions of Organizational Ethics as Predictors of Work Absence: A Test of Alternative Absence Measures. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 717-734. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9977-8>
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: a moderated mediation model. *Human Relations Management*, 52(3), 441-456. <https://doi.org/10.1002/hrm.21534>
- Souan, C., & Gagnon, S. (2005). Relationships Among Work Climate, Absenteeism, and Salary Insurance in Teaching Hospitals. *Healthcare Management Forum*, 18(3), 35-38. [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60367-5](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60367-5)
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.391>
- Stewart, N. (2013). *Quand les employés manquent à l'appel : l'absentéisme dans les organisations canadiennes*. Ottawa, Canada : Conference Board du Canada. Repéré à : <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5781>
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., & Morganstein, D. (2003). Lost Productive Work Time Costs From Health Conditions in the United States: Results From the American Productivity Audit. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 45(12), 1234-1246. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000099999.27348.78>
- Störmer, S., & Fahr, R. (2013). Individual determinants of work attendance: evidence on the role of personality. *Applied Economics*, 45(19), 2863-2875. <https://doi.org/10.1080/00036846.2012.684789>
- Tenhiälä, A., Linna, A., von Bonsdorff, M., Pentti, J., Vahtera, J., Kivimäki, M., & Elovainio, M. (2013). Organizational justice, sickness absence and employee age. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 805-825. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0246>
- Trusic, A., Fosic, I., & Dubravka, P. (2017). Invisible financial costs of employee absenteeism. *Proceedings of the Economic and Social Development Conference*. Varazdin, Croatia. Repéré à : <https://search.proquest.com/openview/b7b9e793899830f1f54e2fc405347baa/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2033472>
- Vlasveld, M. C., van der Feltz-Cornelis, C. M., Anema, J. R., van Mechelen, W., Beekman, A. T. F., van Marwijk, H. W. J., & Penninx, B. W. J. H. (2013). The Associations Between Personality Characteristics

- and Absenteeism: A Cross-Sectional Study in Workers With and Without Depressive and Anxiety Disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(3), 309–317. <https://doi.org/10.1007/s10926-012-9406-9>
- Warnsley, D. J. (2015). *Strategies to decrease health-related employee absenteeism*. (Unpublished doctoral dissertation). Minneapolis, MN: Walden University. Repéré à : <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Watson Wyatt Worldwide. (2007). *Staying @ Work: Effective Presence at Work*. (2007 Survey Report: Canada). Repéré à : www.easna.org/documents/WatsonWyattStayingatWorkSurvey.pdf
- Winkler, D. R. (1980). The Effect of Sick-Leave Policy on Teacher Absenteeism. *Industrial and Labor Relations Review*, 33(2), 232-240. <https://doi.org/10.1177/001979398003300207>
- Ybema, J. F., Smulders, P. G. W., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102-124. <https://doi.org/10.1080/13594320902793691>
- Zanardelli, M. (2011). *L'absentéisme au travail: une approche théorique qui intègre la survenance de la maladie comme un choc exogène*. (Cahier no. 2011-27. CEPS/INSTEAD). Luxembourg, Luxembourg. Repéré à : https://statistiques.public.lu/_/working-papers-CEPS/2011/27-2011.pdf