

Gestion managériale Analyse

Absentéisme dans la fonction publique territoriale : caractérisation, état des lieux et voies d'amélioration

Fatéma SAFY-GODINEAU [Photo sous V]

*maître de conférences – IAE Pau-Bayonne
CREG-MET/Chaire OPTIMA*

David CARASSUS [Photo sous V]

*professeur des universités – IAE Pau-Bayonne
CREG-MET/Chaire OPTIMA*

Amar FALL [Photo sous V]

*maître de conférences – IAE Pau-Bayonne
CREG-MET/Chaire OPTIMA*

Introduction

Les réformes de modernisation du service public, amorcées depuis les années 1980, placent les collectivités territoriales au cœur d'une nouvelle régulation publique. Exigence, efficacité, efficience, performance et adaptabilité constituent dès lors les maîtres-mots d'une nouvelle gestion publique (*Emery & Giauque, 2005*), obligeant les collectivités territoriales à faire preuve d'innovation, afin de relever simultanément les défis de la maîtrise budgétaire de leur dépense de fonctionnement et de l'amélioration continue de la qualité du service public, dans un contexte de raréfaction de leurs ressources et d'accroissement de leurs compétences (*Bartoli, 2006*). Parmi la diversité des innovations publiques, les innovations de type organisationnel et managérial semblent dominantes dans les organisations publiques (*Chomienne & Pupion, 2009*). Flexibilité, mutualisation, fusion, évaluation de la performance publique, rémunération au mérite, management par objectif : autant de processus marquants l'évolution des modes de fonctionnement, de l'organisation interne et des techniques de gestion des collectivités territoriales (*Laoukili, 2009*). Bien que nécessaires, ces innovations sont sources d'inquiétudes, d'incertitudes, de résistances, d'insatisfaction ou encore de démotivation des agents territoriaux (*Emery & Giauque, 2012*). Dans cette veine, l'accroissement de l'absentéisme dans la fonction publique territoriale¹ témoignerait de cette fragilisation sociale et nécessite de se poser la question du coût humain de l'innovation et, plus spécifiquement, du rôle des cadres publics dans la mise en œuvre et l'accompagnement au changement (*Brouwers et al., 1997 ; Damanpour & Schneider, 2006 ; 2008*).

La compréhension de l'absentéisme apparaît ainsi, dans le cadre des changements territoriaux actuels, un sujet d'importance pour la Gestion des Ressources Humaines (GRH) (*Harrison et Martocchio, 1998*). D'abord, en raison des coûts financiers et des

¹ 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 »

dysfonctionnements qu'il impose aux organisations (Savall et Zardet, 1987). Ensuite, car la gestion de l'absentéisme relève des missions de la GRH en vue d'assurer le maintien de l'efficacité organisationnelle (Goetzel et al., 2004). Enfin, car l'absentéisme, considéré comme un comportement contre-productif influençant négativement la performance individuelle des travailleurs (Spector & Fox, 2002 ; Dalal, 2005), peut être le reflet d'un dysfonctionnement des pratiques de GRH. Dans cette perspective, le lien entre la GRH et l'efficacité organisationnelle apparaît être indirect, par le biais des attitudes et comportements favorables à la performance individuelle (Delery, 1998). Or, ce sont les pratiques et actions de la GRH qui influencent ces attitudes et comportements au travail, générant une amélioration ou une détérioration de la performance individuelle et indirectement de l'efficacité organisationnelle (Edgar & Geare, 2005).

Face à ce contexte contraint et mouvant, cet article a pour objet de dresser un état des lieux, non exhaustif, de l'absentéisme dans la fonction publique territoriale et de mieux en comprendre les causes. Dans cette voie, nous en proposons d'abord une définition, puis une analyse de ses causes (1). Ensuite, nous présentons les résultats d'une étude nationale menée fin 2017 (2), avant de proposer quelques pistes d'amélioration (3).

1. Absentéisme au travail : définition et causes

Objet de recherche fécond, l'absentéisme est défini comme un « *phénomène polysémique* » en raison de la diversité de ses causes, de ses formes, et du sens qui lui est attribué (Johns, 1997). C'est ainsi qu'il est perçu comme un concept ambigu, difficile à mesurer et à comprendre (Steel, 2003). Afin de mieux en cerner les contours, nous nous attèlerons dans cette partie, tout d'abord, à clarifier le concept d'absentéisme. Puis, nous mettrons l'accent sur la compréhension des mobiles de l'absentéisme au travail.

A.- Clarification conceptuelle

Whitston et Edwards (1990) notent que « *la distinction entre absence et absentéisme est importante et négligée* ». En effet, l'absence, comme l'absentéisme, se caractérise par la non-présence physique d'un individu sur son lieu de travail (Huver, 2013). Cette non-présence physique peut être due, d'une part, à des congés réglementaires (congés payés, congés de formation, congé maternité, congés spéciaux, etc.). Dans ce sens, elle est associée à de l'absence, définie comme un événement ponctuel et normal de la vie de travail (Whitston et Edwards, 1990). D'autre part, elle peut être due à l'état de santé de l'individu. Dans cette perspective, elle est associée à de l'absentéisme, défini comme un comportement chronique, répétitif, habituel et systématique de manque d'assiduité sur son lieu de travail pour des raisons de maladie (Bouville, 2009 ; Huver, 2013). Harrison et Price (2003) précisent, en outre, que l'absentéisme est « *la non présence physique d'un individu à un endroit donné et à un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là* ». Selon cette définition, qui fait largement consensus dans les travaux académiques, un élément permet de distinguer l'absence de l'absentéisme : l'absentéisme se caractérise par le non-respect des attentes sociales attendues de la part de l'individu sur son poste de travail.

Bien que cette distinction entre absence et absentéisme soit posée, des confusions, notamment dans l'opérationnalisation de l'absentéisme, existent en pratique. En effet, de nombreuses collectivités territoriales mesurent encore le taux d'absentéisme en intégrant le congé maternité par exemple (ADRH-GCT, 2016). Dans cette optique, et suivant les recommandations du rapport de l'ADRH-GCT (2016), nous définirons l'absentéisme comme « *la non-présence physique d'un individu sur son lieu de travail pour des raisons de maladie,*

hors congé maternité », les 5 motifs de maladie relevant de l'absentéisme² étant : les congés pour maladie ordinaire, les congés longue maladie, les congés longue durée, les congés pour accident du travail et les congés pour maladie professionnelle. Cette clarification conceptuelle étant établie, nous allons à présent porter notre attention sur les mobiles de l'absentéisme au travail.

B.- Les mobiles de l'absentéisme

Le modèle fondateur de l'absentéisme de Steers et Rhodes (1978) stipule que l'absentéisme serait le résultat de 2 processus. D'une part, l'incapacité à être présent sur son lieu de travail. D'autre part, la volonté de ne pas être présent sur son lieu de travail. Ces deux processus peuvent se comprendre à la lumière des travaux de Barmby et al. (1994) qui distinguent 2 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. Le premier processus/niveau de santé est assimilé à un absentéisme involontaire, lié à des problèmes de santé avérés. Le second processus/niveau de santé est appréhendé comme un absentéisme volontaire, lié à une démotivation au travail (Bakker et al., 2003 ; Schaufeli et Bakker, 2004). A l'appui de ces travaux fondateurs, plusieurs études vont s'atteler à déterminer les causes de l'absentéisme au travail. Ces études peuvent être classées selon deux approches conceptuelles de l'absentéisme, communément admises en sciences de gestion : l'approche individuelle et l'approche psychosociale (Bouville, 2009).

L'absentéisme : une réponse comportementale aux attitudes liées au travail.- Selon l'approche individuelle, l'absentéisme est une réponse comportementale aux attitudes liées au travail, telle qu'une insatisfaction au travail (Gellatly, 1995 ; Hanisch & Hulin, 1991). Suivant cette logique, l'absentéisme serait appréhendé comme un comportement volontaire de retrait, influencé par des facteurs attitudinaux et reflétant, de la part du salarié, la volonté de ne pas être présent sur son lieu de travail (Bouville, 2010 ; Rosse et Miller, 1984).

Deux attitudes au travail ont été particulièrement étudiées comme des déterminants de l'absentéisme au travail. Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle (Harrison et Martocchio, 1998). La satisfaction au travail est une attitude positive à l'égard de son travail, influencée par la perception générale qu'a un employé de son travail et de ses caractéristiques (Meysonnier & Roger, 2006). L'implication organisationnelle (IO) désigne, quant à elle, le lien psychologique qui unit un employé à son organisation (Mathieu et Zajac, 1990). Allen et Meyer (1990) identifient 3 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, en raison de son identification et attachement émotionnel aux objectifs et valeurs de son organisation. L'implication organisationnelle normative (ION) reflète, elle, le devoir moral que ressent un salarié pour rester membre de son organisation, en raison du sentiment de loyauté qu'il possède à l'égard de cette dernière. Enfin, l'implication organisationnelle calculée (IOC) reflète l'obligation que ressent un salarié pour 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 sont limitées.

² Ces motifs sont définis par la circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux. Ils sont repris par le rapport de l'ADRH-GCT (2016)

Suivant ces définitions, un agent satisfait au travail ou impliqué, affectivement ou normativement, à l'égard de son organisation serait moins susceptible de s'absenter, car il serait davantage motivé à agir dans le sens des objectifs et attentes de son organisation (*Blau et Boal, 1987 ; Steers et Rhodes, 1978*). Au contraire, un agent impliqué de manière calculée envers son organisation, ou insatisfait au travail, serait plus susceptible de s'absenter en raison de l'impossibilité perçue de quitter son organisation (*Woods et al., 2012*).

Au-delà d'être un comportement individuel lié à des facteurs attitudinaux, l'absentéisme s'inscrit aussi dans une dynamique sociale (*Nicholson, 1977*). Ce point de vue est défendu par l'approche psychosociale de l'absentéisme.

L'absentéisme : une réponse comportementale au contexte social de travail.- Selon l'approche psychosociale, l'absentéisme est une réponse comportementale au contexte social dans lequel un individu est amené à exercer son activité de travail. Suivant cette logique, l'absentéisme serait appréhendé comme un comportement volontaire de retrait, influencé par les pratiques organisationnelles (*Johns, 1997, 2001 ; Louart, 1991*) et reflétant des dysfonctionnements organisationnels (*Weiss, 1979 ; Giraud, 1987 ; Martocchio & Jimeno, 2003*). Dans ce sens, l'absentéisme traduirait un attachement négatif, une désaffection envers son organisation (*Hanisch & Hulin, 1991*), une conduite d'évitement vis-à-vis d'aspects négatifs du travail (*Chadwick-Jones et al., 1982 ; Johns, 1997 ; Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009*). Deux modèles de l'absentéisme vont étayer cette perception : le modèle de la théorie sociale de l'absentéisme et le modèle des exigences et des ressources du travail.

Le modèle de la théorie sociale de l'absentéisme (*Chadwick-Jones et al., 1982*) envisage l'absentéisme comme le produit des rapports sociaux qu'entretiennent les travailleurs au sein d'un groupe ou avec leur employeur. La qualité des différentes interactions sociales, de même que le respect mutuel des obligations qui unit l'employé à son employeur dans le cadre d'un contrat psychologique, conditionnent ainsi le comportement d'absence des employés (*Nicholson et Johns, 1985*). Suivant cette logique, un faible soutien social, un faible niveau d'équité perçu ou encore la dégradation des relations sociales sont des facteurs influençant l'accroissement de l'absentéisme (*Eriksen et al., 2004 ; Josephson et al., 2008 ; Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009*).

Le modèle des exigences et des ressources du travail (*Demerouti et al., 2001a, 2001b*) permet lui d'expliquer l'absentéisme par le biais de deux processus, semblables à ceux énoncés par Steers et Rhodes (1978). D'une part, un processus de détérioration de la santé, affectant la capacité à être présent. Il se caractérise par des exigences persistantes de travail (tension de rôle, charge de travail, pression temporelle, pression des objectifs, etc.) qui conduisent à l'épuisement professionnel, et indirectement à un accroissement de la durée de l'absentéisme (*Bakker et al., 2003*). D'autre part, un processus stimulant, qui contribue à la motivation à être présent. Dans ce cas, la disponibilité des ressources du travail affaiblit les effets négatifs des exigences de travail et conduit à l'implication organisationnelle. Dans ce sens, les travaux de Bakker et al. (2003) soulignent que l'implication organisationnelle modère négativement la relation entre les ressources du travail et la fréquence des absences : lorsque les ressources du travail sont élevées, les personnes ayant une forte implication organisationnelle réduisent la fréquence de leur absence, comparativement à leurs homologues moins impliqués. Schaufeli et Bakker (2004) conclurent alors que ce second processus, qualifié de stimulant, 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. Suivant cette logique, la relation entre le contexte social de travail et l'absentéisme serait conditionnée par les attitudes au travail et l'état de santé des employés (*Bakker et Demerouti, 2007*). C'est dans cette logique que l'absentéisme est perçu

simultanément comme un indicateur de santé au travail et comme un indicateur du climat social au sein de l'organisation (Chevalier et Goldberg, 1992).

Le concept de l'absentéisme ayant été défini, nous allons à présent nous attacher à évaluer ce phénomène dans la fonction publique territoriale.

2. L'absentéisme dans la fonction publique territoriale : résultat d'une enquête nationale

Face au contexte contraint, mouvant et complexe dans lequel évoluent les collectivités locales aujourd'hui, les chercheurs de la Chaire OPTIMA ont lancé en novembre 2017, en partenariat avec le SNDGCT et Sofaxis, une enquête nationale sur la situation professionnelle des agents territoriaux (Carassus et al., 2018). Cette enquête avait pour objectif d'appréhender les facteurs qui affectent, positivement ou négativement, l'expérience professionnelle et la performance individuelle des agents territoriaux. Nous allons ici rendre compte uniquement des résultats afférents à l'absentéisme dans la fonction publique territoriale.

A.- Un échantillon national

1226 agents territoriaux ont au total participé à cette enquête. Les répondants sont à 65% des femmes. De plus, 53% des participants ont plus de 45 ans et 40% entre 30 et 40 ans. Les fonctionnaires titulaires représentent 87% de notre échantillon. 41 % des répondants occupent un poste de catégorie A, 24 % un poste de catégorie B et 32% un poste de catégorie C. 60% des participants exercent dans la filière administrative, 19% au sein la filière technique, 8% dans la filière culturelle et 4% dans la filière animation. Moins de 10% de notre échantillon représentent les filières médico-sociale, médico-technique, sociale, la police municipale, les sapeurs-pompiers professionnels, ou la filière sportive. Enfin, 35% des agents ont une ancienneté au sein de leur collectivité de plus 15 ans, 34% entre 6 à 15 ans et 31% de moins de 5 ans.

B.- Des mesures partagées de l'absentéisme

L'absentéisme est mesuré, suivant les recommandations de la littérature, par le biais de 3 indicateurs : la fréquence, la durée et le principal motif des absences pour raisons de maladie (Steel, 2003). La fréquence des absences dénombre le nombre d'épisodes d'absence-maladie, hors congé maternité, sur une période cible relative aux 12 derniers mois. Cinq modalités de réponses ont été proposées aux répondants : 1. « pas d'arrêt » ; 2. « Un arrêt » ; 3. « 2/3 arrêts » ; 4. « 4/5 arrêts » ; 5. « 6 arrêts et plus ». La durée des absences dénombre le nombre de jours d'absence-maladie, hors congé maternité, sur une période cible relative aux 12 derniers mois. Cinq modalités de réponse ont été proposées aux répondants : 1. « 0 jour » ; 2. « 1/7jours » ; 3. « 8/15jours » ; 4. « 16/29jours » ; 5. « 30 jours et plus ». Enfin, le motif principal des absences pour raisons de maladie déclarées a été également demandé aux répondants. En suivant les recommandations de l'ADRH GCT (2016), cinq 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 »

C.- Un absentéisme avec 5 formes

A partir de ces trois mesures de l'absentéisme, nous avons voulu mieux discriminer les formes de l'absentéisme présentes dans la fonction publique territoriale (Safy-Godineau et al., 2018 a). Ainsi, 5 formes d'absentéisme ont pu être identifiées. Leur présentation se trouve dans le tableau 1 ci-dessous.

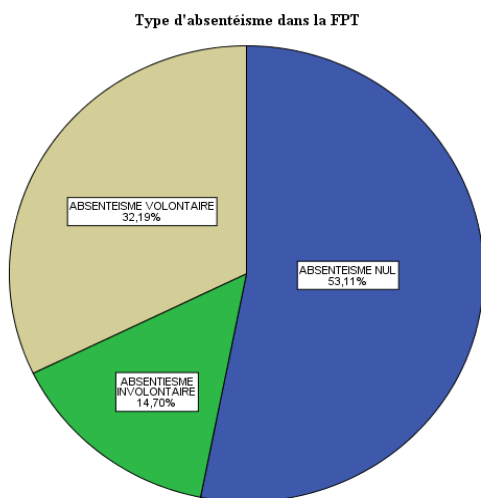
Tableau 1 : Discrimination des formes de l'absentéisme dans la fonction publique territoriale

Forme d'absentéisme	Caractéristiques de l'absence pour maladie	Interprétation	Type d'absentéisme
Absentéisme nul	Fréquence d'absence = 0 arrêt & Durée d'absence = 0 jour	Les répondants déclarent ne pas avoir été absents	Absentéisme nul
Absentéisme attitudinal	Fréquence élevée d'absence = supérieure ou égale à 2 arrêts & Durée d'absence au moins égale à 1 jour & Motif d'absence = maladie ordinaire	Une fréquence élevée associée à des durées courtes d'absence (1-7 jours) traduit un absentéisme résultant des attitudes liées au travail, telles qu'une insatisfaction au travail ou une faible implication envers son organisation (Chadwick-Jones et al., 1982, Bouville, 2009). De même, des absences de fréquence élevée et de durée élevée (supérieure ou égale à 8 jours), reflètent un absentéisme attitudinal de type cumulatif, c'est-à-dire une appétence à utiliser les absences pour maladie ordinaire de manière régulière. Cet absentéisme attitudinal cumulatif serait une conséquence de dysfonctionnements organisationnels et pourrait refléter un attachement négatif des agents envers leur collectivité.	Absentéisme volontaire
Absentéisme ponctuel	Fréquence faible d'absence = 1 arrêt & Durée courte d'absence = 1-7 jours & Motif d'absence = maladie ordinaire	Utilisation des absences pour maladie ordinaire pour des motifs autres que la maladie (problèmes de transport, 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 maladie	Fréquence faible d'absence = 1 arrêt & Durée longue d'absence = supérieure ou égale à 8 jours & Motif d'absence = maladie ordinaire	La durée longue des absences pour maladie ordinaire peut attester de problèmes de santé avérés, contrairement à des durées courtes d'absences pour maladie ordinaire (voir ci-dessus)	Absentéisme involontaire
Absentéisme médical	Fréquence d'absence = au moins égale à 1 arrêt & Durée d'absence = au moins égale à 1 jour & Motif d'absence = maladie professionnelle, accident de travail, maladie longue ou grave, maladie longue durée	Les motifs de l'absence-maladie reflètent ici des problèmes de santé attestés	

Ces classification et discrimination des formes de l'absentéisme permettent ainsi à tous les managers publics locaux de mieux caractériser le type et la forme d'absentéisme le plus prépondérant au sein de leur collectivité, afin de trouver les solutions les plus adéquates pour lutter contre ce phénomène.

D.- Quel absentéisme dans la fonction publique territoriale ?

Les résultats de notre étude montrent, tout d'abord, loin des idées reçues et des représentations sur les agents territoriaux, un relatif équilibre entre les non-absents (53,11%) et les absents (46,89%).



Toutefois, lorsque les agents territoriaux s'absentent, leur **absentéisme est de type volontaire**. Pour rappel, l'absentéisme volontaire est associé à un processus de démotivation au travail, à la volonté de ne pas être présent sur son lieu de travail. Il reflète ainsi des attitudes « invisibles » de travail, telles qu'une insatisfaction générale à l'égard de son travail ou une faible implication à l'égard de son organisation, et est perçu comme une réaction à des dysfonctionnements organisationnels.

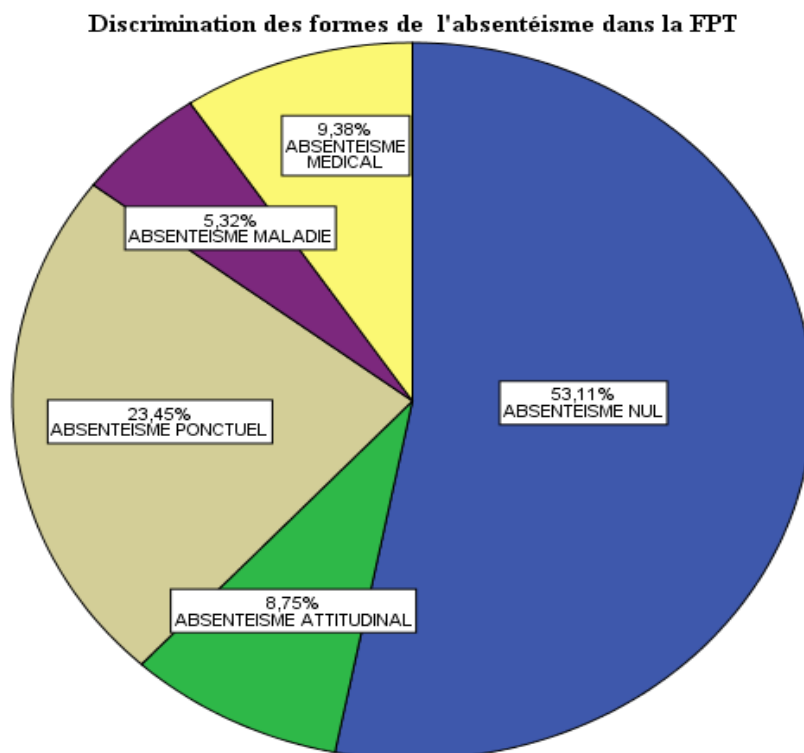
Plusieurs dysfonctionnements organisationnels, pouvant être à l'origine de cet absentéisme volontaire, ont ainsi été mis en exergue par les agents territoriaux lors de cette enquête. A ce titre, apparaissent des **exigences de travail élevées** qui se caractérisent aussi bien dans une surcharge de travail que dans un conflit de rôle. Dans le premier cas, les agents territoriaux mentionnent une quantité importante de travail à réaliser et une pression temporelle pour y arriver. Dans le second cas, ils mentionnent travailler dans le cadre de demandes et injonctions paradoxales provenant de plusieurs personnes à la fois. Ces deux exigences de travail peuvent expliquer le fort sentiment d'épuisement professionnel déclaré par les répondants à cette enquête.

De même, les agents territoriaux mettent en lumière **plusieurs ressources de travail manquantes ou faiblement disponibles**. Ainsi, ils évoquent leur faible participation à la vie organisationnelle, c'est-à-dire aux changements, projets et objectifs de leur collectivité. Ils soulignent également des explicitations et des informations peu pertinentes sur le fonctionnement interne et les orientations de leur collectivité. Ces premiers points mettent en exergue un défaut de communication interne au sein de la collectivité. Ce dernier semble renforcé par plusieurs dysfonctionnements dans les procédures et pratiques de management, jugées par les agents être appliquées de manière non-cohérente dans l'ensemble de la collectivité, ne respectant pas toujours des règles d'ordre moral et éthique dans leur mise en œuvre, et peu reconnaissantes des efforts au travail. L'ensemble de ces éléments reflète alors la perception, de la part des agents territoriaux, d'un environnement de travail global peu soutenant, une distance de leur collectivité à leur égard, mettant en péril leur confiance organisationnelle et leur sentiment de justice organisationnelle. Les agents territoriaux

déclarent aussi une faible perception du soutien organisationnel, en soulevant, notamment, le fait que leur collectivité ne prend pas en compte leurs valeurs et objectifs professionnels et personnels, qu'elle se soucie peu de leur satisfaction et bien-être au travail et qu'elle ne favorise pas leur contribution à son bon fonctionnement. De même, ils expriment un contrôle réduit de leur environnement de travail qui trouve sa source aussi bien dans un défaut d'accompagnement au changement que dans un manque de mobilité et d'opportunité d'emploi freinant leur évolution de carrière.

L'ensemble de ces dysfonctionnements organisationnels peut générer des **attitudes et comportements négatifs au travail**, contribuant à l'émergence d'un absentéisme volontaire. Au titre de ces derniers, cette enquête nationale a permis de souligner une forte intention de la part des agents territoriaux de quitter leur collectivité si une meilleure situation professionnelle se présentait à eux. Les travaux de Safy-Godineau et al. (2018 a et b) ont mis en exergue quant à eux, une faible implication affective et normative des agents territoriaux envers leur organisation au profit d'une implication organisationnelle calculée. Ces attitudes et comportements négatifs sont ainsi le signe d'un essoufflement du sentiment d'appartenance des agents à leur collectivité et de leur désaffection envers cette dernière (Safy-Godineau et al., 2018 a et b).

De manière complémentaire, la recherche d'une meilleure discrimination des formes de l'absentéisme dans la fonction publique, nous conduit à identifier deux formes prépondérantes d'absentéisme : un absentéisme ponctuel (volontaire) et un absentéisme médical (involontaire)



L'**absentéisme ponctuel** est qualifié comme un « *absentéisme désorganisant* » en raison des micros-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 qualité du service public (Gallois, 2009). Il est alors appréhendé comme un comportement de retrait, traduisant un attachement négatif des agents envers leur collectivité (Hanisch & Hulin, 1991),

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*). La prépondérance de cet absentéisme ponctuel au sein de la fonction publique territoriale semble être cohérente au regard de la perception, développée précédemment, qu'ont les agents territoriaux de leur situation professionnelle. Cet absentéisme ponctuel est alors associé à un processus de démotivation au travail des agents territoriaux reflétant leur volonté de ne pas être présents au travail.

L'absentéisme médical est, quant à lui, lié à des problèmes de santé avérés. Il met en exergue l'incapacité de l'agent à être présent sur son lieu de travail. C'est en ce sens que l'absentéisme médical est associé à un absentéisme involontaire. Il trouve son fondement dans deux situations. D'une part, dans des exigences élevées de travail qui peuvent conduire à un épuisement professionnel avéré, comme nous l'avons mentionné précédemment. Nous sommes ici dans un processus de dégradation de la santé, empêchant sur le long terme, l'agent d'être en capacité d'être présent sur son lieu de travail. D'autre part, il peut être expliqué par le présentéisme des agents territoriaux que révèle les résultats de l'enquête nationale sur la situation professionnelle des agents territoriaux (*Carassus et al., 2018*). Défini comme « *la renonciation à des jours d'absence-maladie* » (*Huver, 2013*), le présentéisme reflète le comportement d'un travailleur qui se rendrait sur son lieu de travail alors que son état de santé, physique ou psychique, nécessiterait une absence pour raison de maladie (*Johns, 2010*). Dans cette veine, encore une fois, loin des représentations et idées reçues sur les agents territoriaux, plus de la moitié des agents territoriaux ayant répondu à l'enquête déclarent se rendre au travail en ayant une santé défaillante, et ils sont presque 100% à énoncer ne pas prendre un congé-maladie pour un trouble de santé passager. Ce résultat sur le présentéisme est important à deux égards. D'abord, il met en lumière le fait que l'absentéisme ponctuel identifié au sein de la fonction publique territoriale n'est pas lié à des troubles de santé passagers. Il confirme ainsi l'analyse faite selon laquelle l'absentéisme ponctuel déployé par les agents territoriaux serait un moyen pour eux de continuer à venir travailler en éprouvant des sentiments positifs à l'égard de leur travail et en éloignant les sentiments négatifs que peuvent générer leur relation avec leur collectivité ou leur environnement de travail. Ensuite, car le présentéisme engendre sur le long terme une dégradation effective de la santé des travailleurs (*Johns, 2010*), aboutissant à un absentéisme médical lié à des absences pour maladie longue durée, grave maladie ou longue maladie. Ce dernier élément de compréhension apparaît tout à fait plausible pour expliquer l'absentéisme médical qui se manifeste dans la fonction publique territoriale.

3. Quelles recommandations pour lutter contre l'absentéisme dans la fonction publique territoriale ?

Cette enquête nationale sur la situation professionnelle des agents territoriaux a permis de caractériser l'absentéisme des agents territoriaux en montrant qu'il s'agissait essentiellement d'un absentéisme de type volontaire, reflétant un processus de démotivation au travail des agents territoriaux et une désaffection de leur part envers leur collectivité. Plus précisément, nous avons pu identifier deux formes prépondérantes d'absentéisme : un absentéisme ponctuel de type volontaire et un absentéisme médical de type involontaire.

L'absentéisme ponctuel est le résultat de la perception qu'ont les agents territoriaux d'une distance de leur collectivité à leur égard. Cette distance organisationnelle trouve son fondement dans les multiples dysfonctionnements organisationnels auxquels font face les

agents territoriaux. Or, ainsi que le soulignent plusieurs auteurs, la perception qu'ont les agents de l'implication de leur collectivité à leur égard est contingente aux pratiques de GRH des managers de proximité (Thomas & Ganster, 1995 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Safy-Godineau et al., 2018 a). En effet, ces derniers sont les plus à même, au regard de la relation étroite et singulière qu'ils entretiennent avec leur équipe, de leur proposer des ressources, tangibles ou non, leur permettant de négocier et gérer au mieux les changements et difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail (Georges et al., 1993). Face à l'ampleur des changements dans la fonction publique territoriale et au contexte de déstabilisation sociale qui l'entoure, plusieurs préconisations managériales peuvent être faites dans le sens d'un objectif précis : renforcer la relation entre l'agent et sa collectivité. Pour ce faire, il semble nécessaire que les collectivités locales :

- (re)pensent l'accompagnement au changement et plus spécifiquement le pilotage relationnel des agents : informer les agents sur les origines et enjeux du changement afin de les aider à mieux le comprendre, à clarifier leur rôle et mission, écouter et comprendre les inquiétudes, soutenir et accompagner les agents dans leur difficulté quotidienne, encourager la réflexion, constituer, ainsi, quelques unes des recommandations à engager (Chomienne & Pupion, 2009 ; Bartoli & Chomienne, 2007 ; Mahe de Boislandelle & Brute de Remur, 2009).
- accompagnent et forment les managers publics locaux dans la mise en œuvre de ses nouveaux rôles. Dans cette perspective, le rôle des managers publics locaux est amené à évoluer vers davantage de (1) management par le sens afin de fournir aux agents les moyens de comprendre le changement et de lever les incertitudes et résistances au changement, (2) management par la valorisation en travaillant sur les bénéfices du changement ainsi que sur ses contraintes, (3) management par la cohérence en fournissant aux agents les moyens nécessaires pour s'adapter au changement par des outils et dispositifs RH opérants, (4) management par la participation afin de permettre aux agents de construire le changement et de maintenir l'esprit de corps. Cela pourrait insuffler des dynamiques relationnelles portées sur la confiance plutôt que la défiance, améliorer les perceptions de justice organisationnelle et contribuer à renforcer la perception d'un soutien organisationnel ainsi que des attitudes et comportements favorables au travail (Safy-Godineau et al., 2018 a et b ; Fall et al., 2018).
- mettent en œuvre des procédures de communication interne unifiées, garantissant des pratiques managériales plus justes et équitables. Dans ce sens, les managers publics locaux devront veiller à ce que les principes de justice interactionnelle soient surtout respectés, notamment en fondant leur management sur l'impartialité dans les informations communiquées, en traitant les agents avec dignité, respect et en évitant tout type de commentaire déplacé, et en mettant l'accent sur le renforcement des pratiques de transversalité entre les services et les fonctions supports de la collectivité (Fall et al., 2018).

L'**absentéisme médical**, quant à lui, est le résultat d'un processus de dégradation progressive de la santé des agents. Il reflète l'incapacité de l'agent à être présent sur son lieu de travail pour des problèmes de santé avérés. Il trouve son origine aussi bien dans des exigences de travail persistantes, et ses conséquences en termes d'épuisement professionnel, que dans le présentéisme professionnel que manifestent les agents territoriaux. Concernant le lien entre le présentéisme et l'absentéisme, les travaux de Safy-Godineau et al. (2018 a et b)

suggèrent que les perspectives limitées d'emploi dans la fonction publique territoriale agiraient d'une double manière sur l'absentéisme :

- Soit comme un mécanisme incitatif à l'absentéisme volontaire. [En ce sens](#), face à des opportunités d'emploi limitées, les agents territoriaux n'ont pas d'autres choix que de rester au sein de leur collectivité. Ils se serviraient alors de l'absentéisme comme une solution de retrait permettant de supporter l'obligation de rester dans leur collectivité (*Woods et al., 2012*). Les opportunités d'emploi limitées dans la fonction publique territoriale contribueraient ainsi à l'émergence d'un absentéisme volontaire de type calculé (*Johns et Nicholson, 1982*) : les agents territoriaux utiliseraient de manière conséquente l'absentéisme afin de modifier le contrat psychologique implicite entre eux et leur employeur. Le concept de contrat psychologique soutient en effet que l'employé et son organisation ont des attentes et obligations réciproques l'un envers l'autre (*Rousseau & Tijoriwala, 1998*). Dans cette perspective, les possibilités d'évolution professionnelle pourraient être considérées par les agents territoriaux comme une obligation implicite de leur employeur à leur égard, ce d'autant plus dans un système bureaucratique régi par la carrière. Ainsi, les agents territoriaux utiliseraient l'absentéisme comme une « monnaie d'échange » face à une perception d'opportunités d'emplois limitées au sein de leur organisation et dans la fonction publique territoriale en général.
- Soit comme un mécanisme dissuasif à l'absentéisme volontaire ponctuel (*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. Or, ce type de comportement, nous l'avons évoqué, induirait sur le long terme une dégradation effective de la santé des individus (*Johns, 2010*). Dans cette perspective, si les opportunités d'emploi limitées dissuadent d'un absentéisme volontaire ponctuel, en revanche, elles sont, par le biais du présentéisme qu'elles génèrent, favorable à l'émergence d'un absentéisme involontaire de type médical.

D'un point de vue pratique, et en complément, ces constats mettent l'accent sur un **point de vigilance** : la généralisation des dispositifs d'ajustement salarial au sein de la fonction publique territoriale, telles que la rémunération à la performance fondée sur le mérite, l'incitation financière à la présence ou la pénalisation des absences, auraient un effet contre-productif sur l'absentéisme des agents territoriaux (*Falkenburg & Schyns, 2007 ; Sagie, 1998*). D'une part, ils renforceraient des comportements opportunistes, basés sur le calcul contribution/rétribution, sans toutefois compenser les sentiments de plafonnement de carrière des agents territoriaux. Cela ne ferait que réduire l'émergence d'attitudes positives au travail, liées un attachement affectif et un sentiment de loyauté envers la collectivité, pourtant nécessaire dans la lutte contre l'absentéisme. D'autre part, ces pratiques d'ajustement salarial contribueraient à transformer l'attente sociale de présence des agents territoriaux sur leur lieu de travail en une obligation de présence (*Gosselin & Lauzier, 2011 ; Johns, 2010*). Cela contribuerait aussi à renforcer des comportements de présentéisme négatif au travail dégradant tant la performance des agents dans leur tâche, que la qualité du travail effectué et

leur santé au travail sur le long terme (Gosselin & Lauzier, 2011 ; Huver, 2013 ; Johns, 2010). Ainsi, les pratiques d'ajustement salarial auraient un double effet néfaste sur l'absentéisme : ils réduiraient la volonté des agents territoriaux d'être présents sur leur lieu de travail, tout en dégradant sur le long terme leur capacité à être présent.

Au regard de l'ensemble de ces analyses, nous pouvons conclure que, dans la lutte contre l'absentéisme, la fonction publique territoriale semble devoir impérativement **renforcer les pratiques d'implication organisationnelle et de fidélisation des agents**. Dans cet ordre d'idées, les travaux de Safy-Godineau et al. (2018 a et b) et de Fall et al. (2018) mettent en évidence que plus un agent territorial estime que sa collectivité contribue à la qualité de son environnement de travail, se soucie de son bien-être et valorise ses efforts, en lui procurant les ressources, matérielles et immatérielles, qu'il valorise, moins il manifeste de comportements contre-productifs, comme l'absentéisme. Ces résultats suggèrent que, dans la lutte contre l'absentéisme, la fonction publique territoriale gagnerait davantage à **renforcer des pratiques de GRH éthique** en mettant l'accent sur une meilleure anticipation des ressources humaines par une meilleure articulation entre les orientations stratégiques des collectivités et les outils/dispositifs de la GRH (formation, gestion des compétences et des carrières, GPEC, anticipation des périodes de surcharge temporaire d'activité, anticipation de retour de mobilité externe, anticipation des départs et des mobilités internes, évaluation et prévention des risques professionnels, etc.). Cela favoriserait alors 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 Giaque, 2012). Ces recommandations incitent ainsi les managers publics locaux à réinvestir, dans la gestion quotidienne des agents territoriaux, le « travail de lien » inhérent au management des ressources humaines (Thévenet et Vachette, 1992 ; Thévenet, 2009).

Bibliographie

- ADRH GCT (2016), *L'absentéisme dans les collectivités territoriales : mesures et pratiques*, Dossier de Presse.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). « The measurement and the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 68, 1-18
- Bakker, A.B., Demerouti, E., de Boer, E. et Schaufeli, W.B. (2003). « Job demands and job resources as predictors of Absence duration and frequency », *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A.B. et Demerouti, E. (2007). « The job demands-resources model: State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Barmby, T., Sessions, J. et Treble, J. (1994). « Absenteeism : efficiency wages and shirking », *Scandinavian Journal of Economics*, 96 (4), 561-566.
- Bartoli, A. (2006). *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- Bartoli, A. et Chomienne, H. (2007). « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? », *Les cahiers français n°339, Les services publics*, La Documentation Française.
- Bartoli, A., Keramidias, O., Larat, F. et Mazouz, B. (2011). « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, 140 (4), 629-639.
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A. et Warnotte, G. (1997). *Management Humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, De Boeck.

- Blau, G.J. et Boal, K.B. (1987). « Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and Absenteeism », *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.
- Bouville, G. (2009). *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.
- Bouville, G. (2010). *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?*, 21ème Congrès de l'AGRH, Saint-Malo.
- Carassus, D., Fall, A. et Safy-Godineau, F. (2018). « Les premiers résultats d'une enquête nationale sur la situation professionnelle des agents territoriaux », *Revue Horizons Publics, Quel manager territorial dans un contexte d'innovation ?*, Hors-série.
- Chadwick-Jones, J., Nicholson, N. et Brown, C. (1982). *Social psychology of absenteeism*, New York: Praeger.
- Chevalier, A. et Goldberg, M. (1992). « L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ? », *Sciences sociales et Santé*, 10 (3), 47-65.
- Chomienne, H. et Pupion, P.C. (2009). *Autonomie et responsabilité des cadres publics : une mutation managériale*, CNDP.
- Dalal, R.S. (2005). « A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior », *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241-1255.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2006). « Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers », *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2008). « Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (3), 495-522.
- Delery, J.E. (1998). « Issues of fit in strategic human resource management: implications for research », *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., de Jonge, J., Janssen, P.P.M. et 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, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W.B. (2001b). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Edgar, F. et Geare, A. (2005). « HRM practice and employee attitudes: different measures – different results », *Personnel Review*, 5, 534-549.
- Emery, Y. et Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan.
- Emery, Y. et Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Presses de l'Université de Laval.
- Eriksen, W., Bruusgaard, D. et Knardahl, S. (2004). « Work factors as predictors of intense or disabling low back pain: A prospective study of nurses' aid », *Occupational Environment Medicine*, 61, 398-404.
- Falkenburg, K. et Schyns, B. (2007). « Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours », *Management Research News*, 30 (10), 708-723.
- Fall, A. Safy-Godineau, F. et Carassus, D. (2018). *Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur*

l'intention de quitter des agents, 7ème Colloque AIRMAP, Un management Public innovant ?, Mai 2018, Biarritz

Gallois, P. (2009). *L'absentéisme : comprendre et agir*, Paris : Eds de Liaison.

Gellatly, I.R. (1995). « Individual and group determinants of employee absenteeism: A test of a causal model », *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 469-485.

Giraud, C. (1987). « L'absentéisme : un symptôme organisationnel. Une lecture sociologique du cas d'une administration au plan régional », *Sociologie du travail*, 3, 323-337.

George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J. et Fielding J. (1993). « Contact with AIDS patients as source of work-related distress : effects of organizational and social support », *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.

Goetzel, R.Z., Long, S.R., Ozminkowski, R.J., Hawkins, K., Wang, S. et Lynch, W. (2004). « Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46 (4), 398-412.

Gosselin, E. et Lauzier, M. (2011). « Le présentéisme: Lorsque la présence n'est pas garante de la performance », *Revue Française de Gestion*, 211, 15-27.

Hanisch, K.A. et Hulin, C.L. (1991). « General attitudes and organizational withdrawal: an evaluation of causal model », *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.

Harrison, D.A. et Martocchio, J.J. (1998). « Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes », *Journal of Management*, 24 (3), 305-350.

Harrison, D.A. et Price, K.H. (2003). « Context of consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influences across multiple settings », *Human Resource Management Review*, 13, 203-225.

Huver, B. (2013). *Du présentéisme au travail : Mesures et facteurs explicatifs*, Thèse de Doctorat de sciences économiques, Lille 1.

Johns, G. (1997). « Contemporary research on absence from work: correlates, causes and consequences », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 114-173.

Johns, G. (2001). « In praise of context », *Journal of Organizational Behavior*, 22, 31-42.

Johns, G. (2010). « Presenteeism in the workplace: A review and research agenda », *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542

Johns, G. et Nicholson, N. (1982). « The meanings of absence: New strategies for theory and research ». In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 4, 127-172, Greenwich, JAI Press.

Josephson, M., Lindberg, P., Voss, M., Alfredsson, L. et Vingard, E. (2008). « The Same Factors Influence Job Turnover and Long Spell of Sick Leave: A 3-Year Follow up of Swedish Nurses », *European Journal of Public Health*, 18 (4), 380-385.

Laoukili, A. (2009). « Les collectivités territoriales à l'épreuve du management », *Connexions*, 91 (1), 103-121

Louart P. (1991), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Eyrolles.

Mahe de Boislandelle, H. et Brute de Remur, I. (2009), *Les nouveaux défis du manager public : conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire*, L'Harmattan.

Mathieu, J.E. et Zajac, D.M. (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

- Martocchio, J.J. et Jimeno, D.I. (2003). « Employee absenteeism as an affective event », *Human Resource Management Review*, 13, 227-241.
- Meyssonnier, R. et Roger, A. (2006). *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter*, 17ème Congrès de l'AGRH, Reims.
- Nicholson, N. (1977). « Absence behaviour and attendance motivation: A conceptual synthesis », *Journal of Managerial Studies*, 14, 231-252.
- Nicholson, N. et Johns, G. (1985). « The Absence Culture and the Psychological Contract-Who's in Control of Absence? », *Academy of Management Review*, 10 (3), 397-407.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). « Perceived organizational support : a review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Rosse, J. G. et Miller, H. E. (1984). « An adaptive cycle interpretation of absence and withdrawal », In P.S Goodman, & R.S. Atkin. (Eds.), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*, San Francisco: Jossey-Bass, 194-228.
- Rousseau, D.M. et Tijoriwala S.A. (1998). « Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures », *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 679-695.
- Safy-Godineau, F., Fall, A et Carassus D. (2018a), *Analyse de l'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale*, 7ème Colloque AIRMAP, Un management Public innovant ?, Mai 2018, Biarritz
- Safy-Godineau, F., Fall, A et Carassus D. (2018b), *Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale*, 29ème Congrès AGRH, Expérimentations locales, contextualisation des solutions : Pour aligner une Gestion des Ressources Humaines avec la métamorphose des organisations, Octobre 2018, Lyon
- Sagie, A. (1998). « Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look », *Journal of Vocational Behavior*, 2, 156-171.
- Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts cachés*, Paris, Economica.
- Schaufeli, W.B. et Bakker, A.B. (2004). « Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement : A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Scoppa, V. (2010). « Worker absenteeism and incentives: Evidence from Italy », *Managerial and Decision Economics*, 31(8), 503-515.
- Shapira-Lishchinsky, O. et Rosenblatt, Z. (2009). « Perceptions of organizational ethics as predictors of work absence: a test of alternative absence measures », *Journal of Business Ethics*, 88, 717-734.
- Spector, P.E. et Fox, S. (2002). « An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior », *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Steel, R.P. (2003). « Methodological and operational issues in the construction of absence variables », *Human Resource Management Review*, 13 (2), 243-251.
- Steers, R.M. et Rhodes, S.R. (1978). « Major influences on employee attendance: A process model », *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Thevenet, M. et Vachette, J.L. (1992). *Culture et comportements*, Vuibert.
- Thevenet, M. (2009). *Manager en temps de crise*, Paris, Éd. d'Organisation.

Thomas, T.T. et Ganster, D.C. (1995). « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective », *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6-15

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

Whitston, C. et Edwards, P.K. (1990). « Managing absence in an NHS Hospital », *Industrial Relations Journal*, 21 (4), 287-297.

Woods, S.A., Poole, R. et Zibarras, L.D. (2012). « Employee absence and organizational commitment: Moderation effects of age », *Journal of Personnel Psychology*, 11 (4), 199-203.

Mots-clés : Gestion managériale – Absentéisme