



# Humain et organisation

Volume 5 - Numéro 2 | Novembre 2019

ISSN 2369-1522

**L'effet de la rémunération monétaire et non monétaire sur la détresse psychologique : le cas du salaire, des augmentations de salaire et de la reconnaissance du superviseur**

Julie Cloutier et Jacques Gascon

pp. 1-11

**Facteurs de stress chez les stagiaires d'écoles de gestion**

Mélanie Bonello, Guylaine Landry, Alexandra Panaccio et Ingrid Chadwick

pp. 12-22

**État des lieux sur les usages du test de jugement situationnel en formation**

Anne-Michèle Delobbe, Martin Lauzier et Chantale Jeanrie

pp. 23-32

**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

pp. 33-50



## Comité de rédaction

Alina N. Stamate  
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)  
Rédactrice en chef

Charles Baron  
Université Laval

Roland Foucher  
Université du Québec en Outaouais (UQO)

Kathleen Bentein  
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

Christophe Paris  
Société de Transport de Montréal (STM)

Pascale L. Denis  
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

# L'effet de la rémunération monétaire et non monétaire sur la détresse psychologique : le cas du salaire, des augmentations de salaire et de la reconnaissance du superviseur

Julie Cloutier<sup>1</sup> et Jacques Gascon<sup>1</sup>

<sup>1</sup> École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, [cloutier.julie@uqam.ca](mailto:cloutier.julie@uqam.ca)

**L'objectif de cette étude consiste à déterminer dans quelle mesure et de quelle manière les types de rétributions monétaires et non monétaires influencent le niveau de détresse psychologique. Les données ont été collectées auprès de 320 employés provenant d'établissements du secteur des finances et des assurances. Un test de médiation selon la méthode « *bootstrap* » a été effectué. Les résultats montrent que les perceptions d'équité des rétributions (sécurité d'emploi, salaire, reconnaissance, augmentation de salaire basée sur le rendement) agissent sur la détresse psychologique parce qu'elles signalent aux employés leur valeur (perception de justice distributive). De plus, les rétributions basées sur le rendement agissent également à travers l'interprétation que font les employés des objectifs à atteindre (ex. valeur et estime ; risques d'échec).**

*Mots - clés* : santé mentale, détresse psychologique, rémunération, justice distributive, augmentation de salaire

## Introduction

La santé mentale en milieu de travail suscite un intérêt sans précédent. On s'intéresse de plus en plus aux facteurs de risque associés à la détresse psychologique, un problème de santé mentale caractérisé par la dépression et l'anxiété (Hardy, Woods, & Wall, 2003 ; Ilfeld, 1976 ; Ridner, 2004). L'attention grandissante qu'on lui accorde n'est pas étrangère à sa prévalence dans la population active. Selon les plus récentes statistiques sur le sujet, 29 % de la population active présentait un état de détresse psychologique élevée (ISQ, 2016).

L'importance du phénomène tient également à ses conséquences délétères pour les employés et les organisations qui les emploient. Au-delà des souffrances psychologiques et physiques qu'elle engendre parmi les employés qui en souffrent (voir la recension des écrits de Harvey et al., 2006), la détresse psychologique menace la performance organisationnelle par ses effets néfastes sur la productivité du travail, par exemple, le présentisme ainsi que les absences de courte et de longue durée (Burton, Schultz, Chen, & Edington, 2008 ; Goetzel et al., 2004 ; Lerner & Henke, 2008 ; Hardy et al., 2003).

Parmi les facteurs de risque étudiés, les rétributions que reçoivent les employés en échange de leur force de travail ont beaucoup retenu l'attention. Enracinées dans la perspective de la justice organisationnelle (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005 ; Cropanzano & Greenberg, 1997), des études ont montré que la perception d'iniquité à l'égard de la rémunération globale (c.-à-d. (in)justice distributive) était associée à la détresse psychologique (Rousseau, Salek, Aubé, & Morin, 2009 ; Spell & Arnold, 2007a, 2007b ; pour une méta-analyse, voir Robbins, Ford, & Tetrick, 2012). S'appuyant sur les travaux de Siegrist (*Model of Effort-Reward Imbalance at Work*; 1996), d'autres études ont montré que le déséquilibre des récompenses, c.-à-d. l'iniquité perçue<sup>1</sup> de l'ensemble des rétributions reçues (le respect des collègues et du superviseur, le prestige, les possibilités de promotion, le salaire, et la sécurité d'emploi), contribuait à engendrer de la détresse psychologique (pour des recensions d'écrits, voir : Siegrist, 2008 ; Tsutsumi & Kawakami, 2004 ; Van Vegchel, de Jonge, Bosna, & Schaufeli, 2005).

Or, si ces nombreuses études montrent que la détresse psychologique survient lorsque les employés croient qu'ils donnent plus à leur employeur que ce qu'ils reçoivent en échange, elles ne permettent pas de déterminer l'effet attribuable aux différents types

---

<sup>1</sup> L'équilibre des récompenses, la réciprocité des échanges et l'équité des rétributions sont des concepts similaires (Siegrist, 1996 ; Taris, Kalimo, & Schaufeli, 2002).

de rétributions monétaires et non monétaires. Dans cette veine, l'étude qu'ont réalisée Marchand, Durand, Haines et Harvey (2015) a montré que le respect et le prestige, ainsi que la sécurité d'emploi, constituaient deux prédicteurs de la détresse psychologique. De plus, l'étude de Pellerin et Cloutier (2018) a mis en évidence l'effet unique et indépendant que produisent trois types de rétributions : la reconnaissance du superviseur, l'équité des promotions et la sécurité d'emploi. Ces deux études témoignent de l'effet distinct que sont susceptibles de produire les types de rétributions sur la détresse psychologique. Cependant, elles restent muettes sur deux des types de rétributions monétaires les plus susceptibles d'être obtenus, à savoir le salaire et les augmentations de salaire au mérite. Alors que le salaire est généralement le propre d'un emploi rémunéré, 75 % des entreprises offrent des augmentations de salaire basées sur le rendement à leurs employés, ce qui en fait une pratique de rémunération des plus répandues (Conference Board of Canada, 2016).

L'objectif de notre étude consiste à déterminer dans quelle mesure et comment différents types de rétributions monétaires et non monétaires agissent sur le niveau de détresse psychologique : le salaire, les augmentations de salaire au mérite, la reconnaissance du superviseur et la sécurité d'emploi. De façon plus précise, nous entendons vérifier le rôle médiateur qu'est susceptible de jouer la perception de justice distributive dans la relation entre les types de rétribution et la détresse psychologique.

Cette étude apporte une contribution à la progression des connaissances concernant les facteurs de risque associés à la détresse psychologique en milieu de travail. Elle permet notamment de répondre à la question : quel rôle y jouent les différents types de rétribution ? Elle permet également de mieux comprendre de quelle manière les perceptions au sujet des rétributions reçues agissent sur la détresse psychologique.

## Cadre théorique

### *Détresse psychologique, justice distributive et perception d'équité*

Notre cadre d'analyse s'appuie sur deux concepts principaux : la détresse psychologique et la perception de justice distributive. La détresse psychologique est un problème de santé mentale caractérisé par l'anxiété et la dépression (c.-à-d.

tristesse, irritabilité, fatigue démesurée, sentiment de désespoir et dévalorisation de soi) (Hardy et al., 2003 ; Ilfeld, 1976 ; Massé, 2000 ; Ridner, 2004). La perception de justice distributive est l'une des dimensions de la justice organisationnelle et concerne le niveau des rétributions reçues (Colquitt et al., 2005 ; Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Greenberg, 1990). La perception de justice distributive résulte de l'évaluation du caractère adéquat du niveau ou de la quantité des rétributions reçues en fonction d'un certain nombre de règles de distribution, par exemple, l'équité, l'égalité et les besoins (Cook & Hegtvéd, 1983 ; Deutsch, 1975 ; Leventhal, 1976). Ainsi, les rétributions reçues sont jugées adéquates, et donc justes, dans la mesure où elles sont proportionnelles aux contributions des employés (règle de l'équité), correspondent à leurs besoins (règle des besoins), ou sont réparties également à travers les employés (règle de l'égalité). L'équité est la règle de distribution privilégiée dans le milieu de travail, si l'on en croit les études portant sur la satisfaction à l'égard du salaire et des augmentations de salaire (Folger & Konovsky, 1989 ; McFarlin & Sweeney, 1992 ; Scarpello & Jones, 1996 ; Tekleab, Bartol, & Liu, 2005).

### *Modèle du déséquilibre effort-récompense*

Le modèle du déséquilibre effort-récompense (*Effort-Reward Imbalance* - ERI ; Siegrist, 1996) repose sur la perception de justice distributive fondée sur le principe de l'équité, désignée par le terme « réciprocité des échanges ». Selon ce modèle, les employés souhaitent être récompensés à leur juste valeur (Siegrist, 1996). Lorsqu'ils estiment que, dans l'ensemble, leurs rétributions sont inéquitables, ils se sentent dévalorisés, ce qui accroît les risques qu'ils souffrent de détresse psychologique à plus ou moins brève échéance. À ce sujet, l'étude de Pellerin et Cloutier (2018) a montré que les perceptions d'équité à l'égard de divers types de rétributions (ex. sécurité d'emploi, reconnaissance du superviseur) étaient associées à la détresse psychologique parce qu'elles signalaient aux employés la valeur que leur accorde l'organisation. Plus les employés seraient enclins à croire qu'ils ne reçoivent pas la sécurité d'emploi ou la reconnaissance qu'ils méritent, plus ils auraient tendance à penser qu'ils ne sont pas récompensés à leur juste valeur (injustice distributive), ce qui aurait pour effet d'accroître leur niveau de détresse psychologique.

H1. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la sécurité d'emploi perçue et la détresse psychologique.

H2. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'équité à l'égard de la reconnaissance et la détresse psychologique.

Le salaire figure parmi les principales rétributions que reçoivent les employés. Il s'agit du montant d'argent qu'ils gagnent en fonction du nombre d'heures travaillées. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1963), les individus comparent le rapport entre leurs rétributions et leurs contributions avec celui d'autres personnes, les référents, afin de déterminer si leurs rétributions sont équitables. La perception d'équité à l'égard du salaire repose sur des comparaisons établies avec deux types de référents : 1) les référents internes – les employés qui occupent un emploi différent dans la même organisation et 2) les référents externes – les employés qui occupent un emploi semblable dans une autre organisation (pour une méta-analyse, voir : Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006). En s'appuyant sur les principes du modèle ERI, les perceptions des employés à l'égard de l'équité interne et externe constitueraient un témoignage de la valeur que leur accorde l'organisation. Ainsi, dans la mesure où les employés considéreraient leur salaire inéquitable, ils auraient tendance à penser que leur employeur sous-estime leurs contributions (justice distributive) ce qui augmenterait leurs risques de souffrir de détresse psychologique.

H3. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'équité interne et la détresse psychologique.

H4. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'équité externe et la détresse psychologique.

Les augmentations de salaire au mérite consistent à hausser le niveau du salaire que gagnent les employés en fonction de leur niveau de rendement. L'équité des augmentations de salaire repose largement sur la capacité de l'organisation à reconnaître le niveau de rendement des employés et à offrir un montant qui y corresponde. Si l'on se réfère au modèle ERI, les employés qui ne reçoivent pas les augmentations de salaire qu'ils croient mériter auraient le sentiment que leurs contributions sont dépréciées (injustice distributive), ce qui les rendrait plus susceptibles de souffrir de détresse psychologique à plus ou moins long terme.

H5. La justice distributive joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'équité à l'égard

de l'augmentation de salaire et la détresse psychologique.

### **Modèle des exigences et du contrôle**

Selon le modèle des exigences et du contrôle de Karasek (1979) (*Job demands - Control Model - JDC*), les employés sont plus enclins à développer des problèmes de santé mentale lorsqu'ils ont peur de ne pas être capables d'effectuer ce qu'on leur demande. De façon plus précise, le travail exigé exerce sur les employés une pression à l'exécuter (*energized state*). Lorsqu'ils pensent qu'ils ne seront pas en mesure de produire les résultats attendus (demande quantitative et qualitative), ils éprouvent du stress ainsi qu'un sentiment d'impuissance et de frustration. À plus ou moins long terme, ces états de tension engendrent des problèmes de santé mentale. Ce modèle est largement soutenu par les résultats des études consacrées aux déterminants de la détresse psychologique (pour une méta-analyse, voir Stansfeld & Candy, 2006).

Or, les augmentations de salaire au mérite constituent une pratique de rémunération qui vise à inciter les employés à fournir des efforts supplémentaires en vue de réaliser leurs objectifs de rendement. Parce que ces augmentations sont accordées uniquement lorsque les résultats attendus (quantitatifs ou qualitatifs) ont été réalisés, le fait d'y être admissible exerce sur les employés une pression à effectuer le travail demandé. Suivant les principes du modèle JDC, l'admissibilité à une augmentation de salaire contribue ainsi à accroître la pression à accomplir le travail (*energized state*). Toujours selon ce modèle, lorsque les objectifs liés à l'obtention de l'augmentation de salaire sont jugés irréalisables, les employés éprouveraient des états de tension (stress, impuissance, frustration) qui contribueraient à engendrer de la détresse psychologique.

H6. L'incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement est associée positivement au niveau de détresse psychologique.

### **Méthodologie**

#### **Procédure et participants**

Notre étude à coupe transversale a été menée dans quatre établissements du secteur des finances et des assurances au Québec. À l'aide de la liste de diffusion courriel, l'ensemble des 865 employés professionnels et de bureau de ces établissements a

été invité à répondre au questionnaire électronique sur la plateforme Survey Monkey. Au total, 320 participants ont dûment répondu au questionnaire, ce qui chiffre le taux de réponse à 37 %. L'échantillon est constitué de 85,7 % de femmes et 14,3 % d'hommes qui occupent un emploi professionnel (17 %) ou un emploi de bureau (83 %). Le groupe d'âge médian est celui des 35-44 ans et le nombre moyen d'années de service s'élève à 13 ans ( $\bar{ET} = 10$  ans). Dans les quatre établissements, les employés étaient admissibles à des augmentations de salaire maximum correspondant à 4 % de leur salaire. Parmi les employés, 15 % n'ont pas reçu d'augmentation, leur rendement ayant été jugé insatisfaisant.

### ***Instruments de mesure***

Les données utilisées dans le cadre de cette étude ont été collectées à l'aide d'instruments de mesure dont la validité de la version anglaise a largement été démontrée dans le cadre d'études antérieures (Tableau 1). Ces instruments ont été traduits en français à l'aide de la technique de la traduction inversée (Brislin, 1970; Cha, Kim, & Erlen, 2007), à l'exception de l'Indice de détresse psychologique (IDPSQ) qui a déjà été validé en français et qui est utilisé dans les enquêtes de Statistique Canada. Sauf avis contraire, les répondants devaient inscrire leur réponse sur une échelle comportant cinq (5) modalités de réponse (1 = Entièrement en désaccord à 5 = Entièrement d'accord). Les alphas de Cronbach sont présentés au Tableau 1

**Tableau 1**

*Les instruments de mesure*

Variable mesurée	Auteurs	Exemples d'énoncés
<i>Variable dépendante</i>		
Détresse psychologique	Préville, Boyer, Potvin, Perrault, & Légaré (1992) (IDPSQ; 6 énoncés)	Indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé ses sensations : Je me suis senti(e) nerveux, nerveuse; Je me suis senti(e) désespéré(e); Je me suis senti(e) triste ou déprimé(e); J'avais l'impression que tout était un effort; Je me sentais bon, bonne à rien; Je me sentais agité(e) ou ne tenant pas en place (1 - Jamais, 2 - Rarement, 3 - Parfois, 4 - La plupart du temps, 5 - Tout le temps)
<i>Variable médiatrice</i>		
Perception de justice distributive	Janssen (2000) (4 énoncés)	Je travaille trop fort considérant ce que m'offre mon employeur (inversé); J'investis plus dans mon travail que ce que je reçois en retour (inversé)
<i>Variables indépendantes</i>		
Perception de la sécurité d'emploi	Oldham, Kulik, Stepina, & Ambrose (1986) (4 énoncés)	J'ai une bonne sécurité d'emploi; Quelles que soient les conditions économiques, je vais avoir un emploi dans mon organisation actuelle
Reconnaissance par le superviseur	Podsakoff, Todor, Grover, & Huber (1984) (4 énoncés)	Mon superviseur me fait toujours des commentaires positifs lorsque j'ai un bon rendement; Mon superviseur me manifeste une reconnaissance hors de l'ordinaire lorsque mon rendement est particulièrement bon.

*(suite sur la page suivante)*

**Tableau 1 (suite)**  
Les instruments de mesure

Variable mesurée	Auteurs	Exemples d'énoncés
Perception d'équité interne	Adapté de Alexander & Ruderman (1987) ; Price & Mueller (1986) (3 énoncés)	Mon salaire est équitable si je compare avec d'autres emplois dans mon organisation; Je suis payé équitablement pour le genre de travail que je fais, si je compare avec des emplois différents dans mon organisation; Si je me compare avec les gens à l'intérieur de mon organisation, mon salaire correspond à mes qualifications et mes responsabilités.
Perception d'équité externe	Adapté de Alexander & Ruderman (1987) ; Price & Mueller (1986) (2 énoncés)	Mon salaire est équitable si je compare avec les personnes qui font le même travail que moi dans d'autres organisations; Je suis payé équitablement si je regarde ce qui est offert dans d'autres organisations pour le même emploi.
Perception d'équité de l'augmentation de salaire au mérite	Folger & Konovsky (1989) (2 énoncés)	Le montant de ma dernière augmentation de salaire était équitable; Ma dernière augmentation de salaire correspond vraiment au montant que je mérite.
Incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement	Adapté de Fong & Shaffer (2003) ; Sanchez, Truxillo, & Bauer (2000) (3 énoncés)	Mes objectifs sont presque impossibles à atteindre (inversé); Mes objectifs de rendement sont trop élevés pour une seule personne (inversé); Même en faisant de mon mieux, je n'arrive pas à atteindre mes objectifs (inversé).
<i>Variables de contrôle</i>		Sexe; groupe d'âge; scolarité (dernier diplôme obtenu); nombre d'années d'ancienneté; le fait d'avoir reçu ou non l'augmentation de salaire pour la période concernée: Au mois de (x) dernier, avez-vous obtenu une augmentation de salaire?

## Techniques d'analyse

À l'aide de l'outil PROCESS du logiciel SPSS, nous avons effectué un test de médiation selon la méthode « *bootstrap* » (Hayes, 2013). S'appuyant sur la régression multiple (moindres carrés ordinaires), cette technique d'analyse statistique a permis de calculer un échantillon de 5000 estimations pour chacun des coefficients de régression (Hayes, 2013). Nous avons d'abord vérifié l'effet indirect (a x b) que produisent les perceptions d'équité sur la détresse psychologique (Modèle 1). Nous avons ainsi introduit dans l'équation de régression de la détresse psychologique les variables de contrôle, les variables indépendantes (c.-à-d. les perceptions d'équité) et la variable médiatrice (la perception de justice distributive). Ce premier modèle permet de vérifier les

hypothèses 1 à 5 portant sur le rôle médiateur de la justice distributive. Le Modèle 2 consiste à vérifier l'effet direct des variables indépendantes sur la détresse psychologique (c'), lorsque l'on tient compte de l'effet attribuable à la variable médiatrice. Ce deuxième modèle permet de vérifier l'hypothèse 6.

## Résultats

Le Tableau 2 présente les statistiques descriptives, les corrélations entre les variables ainsi que les alphas de Cronbach. Les résultats du test de médiation figurent au Tableau 3. Le modèle de médiation est statistiquement significatif et permet d'expliquer 32,2 % de la variance de la détresse psychologique ( $R^2 = .32$ ,  $F(12, 306) = 7.15$ ,  $p < .001$ ).

Pour le Modèle 1, le coefficient de régression estimé pour la variable médiatrice, la perception de justice distributive, est négatif et statistiquement significatif ( $\beta = -.57$ , IC 95 % [-.93, -.21],  $p < .01$ ). Les intervalles de confiance des coefficients de régression (variables indépendantes → variable médiatrice → variable dépendante) estimés pour les perceptions à l'égard de la sécurité d'emploi (IC 95 % [-.13, -.01]), de l'équité interne (IC 95 % [-.24, -.02]), de la reconnaissance (IC 95 % [-.17, -.02]), et de l'équité de l'augmentation de salaire (IC 95 % [-.30, -.04]) ne renferment pas la valeur zéro, ce qui signifie que la perception de justice distributive joue un rôle médiateur (a x b) dans la relation entre ces perceptions d'équité et la détresse psychologique. Nous acceptons donc les hypothèses H1 (sécurité d'emploi), H2 (reconnaissance), H3 (équité interne du salaire), et H5 (équité de l'augmentation de salaire). En revanche, l'intervalle de

confiance des coefficients calculés pour la perception d'équité externe du salaire contient la valeur zéro (IC 95 % [-.16, .01]). Nous rejetons donc l'hypothèse H4. Étonnamment, l'incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement est associée à la détresse psychologique à travers la perception de justice distributive (IC 95 % [.01, .17]).

Le Modèle 2 présente les résultats obtenus concernant les relations directes (c') entre les perceptions d'équité et la détresse psychologique lorsque l'on contrôle l'effet de la perception de justice distributive. L'absence de la valeur zéro dans l'intervalle de confiance des coefficients estimés pour l'incapacité perçue (IC 95 % [.16, .55]) nous conduit à accepter l'hypothèse H6. On constate également que les autres perceptions d'équité n'influencent pas directement la détresse psychologique.

**Tableau 2**

*Résultats descriptifs et corrélations entre les variables*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Sécurité d'emploi	(.91)							
2. Équité interne	.13*	(.91)						
3. Équité externe	.31**	.76**	(.95)					
4. Reconnaissance	.10	.13*	.09	(.93)				
5. Équité- augmentation	.33**	.52**	.53**	.20**	(.92)			
6. Incapacité perçue	-.27**	-.03	-.22**	-.10	-.25**	(.90)		
7. Justice distributive	.36**	.56**	.57**	.33**	.65**	-.32**	(.82)	
8. Détresse psychologique	-.29**	-.06	-.16*	-.15*	-.13	.39**	-.33**	(.95)
Moyenne	3.41	3.34	3.29	3.61	2.90	2.78	2.87	1.93
Écart-type	1.01	.91	.99	.98	1.04	.99	.71	.83

Note.  $n = 320$ . \* $p \leq .05$ . \*\* $p \leq .01$ . Alphas de Cronbach présentés entre parenthèses, dans la diagonale.

## Discussion

L'objectif de notre étude consistait à déterminer les types de rétribution (monétaires et non monétaires) qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique et à faire ressortir les mécanismes psychologiques par lesquels ils agissent. Pour ce faire, nous avons vérifié le rôle médiateur de la perception de justice distributive dans la relation entre les types de rétribution et la détresse psychologique. Parmi les six hypothèses que nous avons formulées, cinq ont reçu un appui empirique.

Nos résultats montrent que les perceptions d'équité concernant chacun des types de rétributions monétaires et non monétaires (sécurité d'emploi, reconnaissance du superviseur, salaire, augmentation au mérite) exercent une influence sur le niveau de détresse psychologique parce qu'elles incitent les employés à croire qu'ils sont récompensés à leur juste valeur (perception de justice distributive). Pour les employés, chacun des types de rétributions est donc révélateur de la valeur que l'organisation leur accorde.



**Tableau 3**  
*Test de médiation selon la méthode « bootstrap » (5 000 estimations)*

	Effets indirects de l'équité des rétributions sur la détresse psychologique (Model 1)			Effets directs de l'équité des rétributions sur la détresse psychologique (Model 2)		
	$\beta$	SE $\beta$	IC 95 %	$\beta$	SE $\beta$	IC 95 %
<i>Variables de contrôle</i>						
Sexe (Femme)	.37	.28	-.18; .93			
Âge	-.24*	.10	-.43; -.06			
Scolarité	-.29**	.08	-.44; -.14			
Ancienneté	.01	.01	-.02; .02			
Avoir - Augmentation	.17	.30	-.42; .77			
<i>Variable médiatrice</i>						
Justice distributive	-.57**	.18	-.93; -.21			
<i>Variables indépendantes</i>						
	a x b			c'		
Sécurité d'emploi	-.05	.03	-.13; -.01	-.13	.10	-.32; .06
Équité interne	-.09	.05	-.24; -.02	.05	.15	-.23; .36
Équité externe	-.05	.04	-.16; .01	-.05	.15	-.34; .23
Reconnaissance	-.08	.04	-.17; -.02	-.04	.09	-.21; .14
Équité -augmentation	-.15	.07	-.30; -.04	.20	.12	-.04; .43
Incapacité perçue	.07	.04	.01; .17	.35***	.10	.16; .55

Note. \* $p \leq .05$ . \*\* $p \leq .01$ . \*\*\* $p \leq .001$ . IC 95 % = Intervalle de confiance de 95 % corrigé pour les biais.  $R^2 = .32$ ,  $F(12, 306) = 7.15$ ,  $p < .001$ .

Ces résultats sont cohérents avec le modèle ERI (Siegrist, 1996), lequel stipule que les employés qui ont tendance à croire qu'ils ne sont pas récompensés à leur juste valeur se sentent dévalorisés et risquent de souffrir de problème de santé mentale à plus ou moins long terme.

Toutefois, la question du salaire demande à être approfondie. Nos résultats montrent que la perception d'équité interne exerce une influence sur la détresse psychologique des employés parce qu'ils croient que leur employeur ne reconnaît pas leur valeur ((in)justice distributive). Ce n'est toutefois pas le cas de la perception d'équité externe. L'iniquité externe du salaire n'est pas interprétée par les employés comme le témoignage du peu de valeur que

leur accorde l'organisation. Cela pourrait s'expliquer par le concept d'attribution de causalité. En effet, lorsque les individus font face à un événement négatif, ils cherchent à en connaître les raisons et les responsables (Kelley, 1973 ; Wong & Weiner, 1981). Il est possible que les employés croient que la direction de l'organisation n'est pas responsable de l'iniquité externe de leur salaire puisqu'elle doit respecter un budget salarial limité. L'iniquité externe ne traduirait donc pas forcément la valeur qu'attribue l'organisation à ses employés. En revanche, l'équité interne représente la manière dont la direction décide de répartir le budget salarial entre les différents emplois que renferme l'organisation et représente la valeur relative qu'accorde la direction aux différents emplois et à leurs titulaires. L'étude qu'ont réalisée Pellerin et

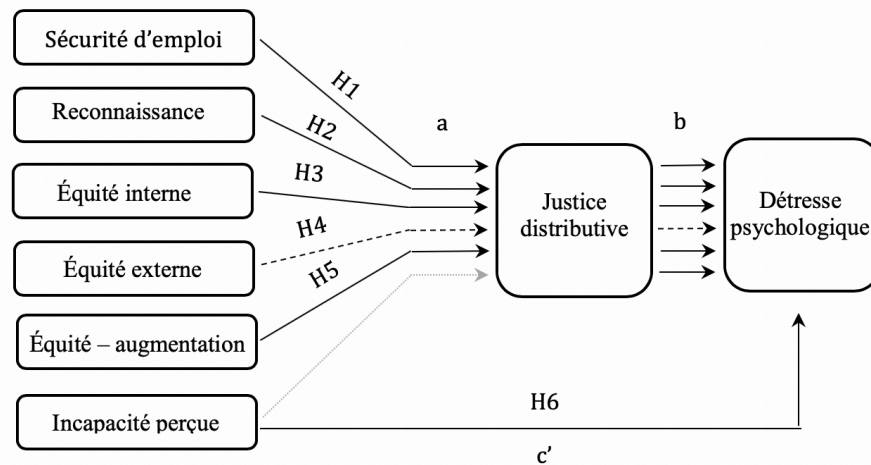


Figure 1. Modèle de médiation. — Hypothèse acceptée. - - - Hypothèse rejetée. ..... Lien non-prévu

Cloutier (2018) soutient cette explication en faisant ressortir que les perceptions d'équité des employés (sécurité d'emploi, reconnaissance du superviseur) influençaient leur niveau de détresse psychologique parce qu'elles signalaient l'estime que leur porte l'organisation. Nos résultats suggèrent que les perceptions d'équité à l'égard des rétributions constitueraient des facteurs de risque associés à la détresse psychologique dans la mesure où les rétributions concernées se situent sous le contrôle de la direction de l'organisation ou de ses représentants.

Les résultats montrent que les augmentations de salaire affectent la détresse psychologique de deux manières. D'abord, à l'instar des autres types de rétributions, le caractère équitable de l'augmentation de salaire est interprété par les employés comme un indice de la valeur qu'on leur accorde. Ce serait également le cas de l'incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement. Ces résultats suggèrent que le fait de fixer des objectifs inatteignables, qui réduisent les probabilités d'accorder les augmentations, serait perçu comme un manque de considération et d'estime. L'impression que l'organisation tente de tirer profit de ses employés contribuerait à engendrer de la détresse psychologique.

Deuxièmement, l'incapacité perçue à réaliser les objectifs de rendement agit directement sur la détresse psychologique. Ce résultat est cohérent avec le modèle JDC (Karasek, 1979) selon lequel les problèmes de santé mentale surviennent lorsque les employés subissent une pression à accomplir la quantité de travail demandée, et craignent de ne pas être capables d'y parvenir malgré leurs efforts.

En somme, la relation entre les rétributions et la détresse psychologique s'explique de façons différentes en fonction du type de rétributions et de leurs particularités. En effet, nos résultats suggèrent que les rétributions basées sur le rendement agissent sur la détresse psychologique de trois manières : par l'interprétation que font les employés 1) de l'équité de leurs rétributions et 2) du niveau des objectifs à atteindre (c.-à-d. la valeur que leur accorde l'organisation ; justice distributive) ainsi que par 3) la perception des risques d'échec (c.-à-d. l'incapacité perçue de réaliser les objectifs).

## Contributions théoriques

Notre étude contribue à l'avancement des connaissances au sujet des facteurs de risque associés à la détresse psychologique en mettant en lumière l'effet unique et indépendant que produisent divers types de rétributions, notamment le salaire et les augmentations de salaire au mérite. Nos résultats permettent également de mieux comprendre de quelle manière les types de rétributions agissent sur la détresse psychologique, en faisant notamment ressortir les aspects propres à la rémunération basée sur le rendement.

## Contributions pratiques

Notre étude fait ressortir l'importance de favoriser les perceptions d'équité à l'égard des divers types de rétributions, notamment par la mise en place d'une structure salariale qui respecte le principe de cohérence interne.

Dans le même ordre d'idées, une formation devrait être offerte aux superviseurs au sujet 1) de la détermination d'objectifs de rendement réalistes, 2) du soutien et du coaching à offrir à leurs subordonnés de manière à les aider à réaliser leurs objectifs, 3) de l'évaluation du rendement, et 4) de la reconnaissance.

## Limites de la recherche

Notre recherche s'appuie sur un devis à coupe transversale, lequel n'est pas conçu pour vérifier les relations causales entre les variables. Cependant, la validité interne des résultats se trouve renforcée par l'introduction d'une variable médiatrice (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis, & Boyle, 1990). Une deuxième limite réside dans le taux de réponse relativement faible (37 %). Cela dit, les études dont la collecte de données s'effectue à l'aide d'un questionnaire électronique présentent un taux de réponse qui varie entre 5 % et 85 % (Shih & Fan, 2008). Le taux de réponse moyen (et médian) enregistré pour ses études se chiffre à environ 30 % (Cook, Heath, & Thompson, 2000; Shih & Fan, 2008). De plus, notre échantillon compte 320 participants, alors qu'un échantillon de 269 participants aurait été de taille suffisante pour assurer la représentativité d'une population de 865 individus (Krejcie & Morgan, 1970).

## Conclusion

Notre étude a montré que les perceptions des employés à l'égard des divers types de rétributions qu'ils reçoivent exercent une influence sur leur niveau de détresse psychologique, incluant leur salaire et les augmentations de salaire au mérite. Les façons différentes par lesquelles les types de rétributions exercent leur action ont également été mises en lumière. Ces résultats mènent à s'interroger sur les effets que sont susceptibles de produire d'autres types de rétribution présentant des caractéristiques différentes, par exemple, les avantages sociaux ou encore les régimes de rémunération variable individuelle et collective.

## Références

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Burton, W. N., Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: a review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(2), 78-94. <https://doi.org/10.1108/17538350810893883>
- Cha, E. S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques. *Journal of advanced nursing*, 58(4), 386-395. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04242.x>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. Dans J. Greenberg, & J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conference Board of Canada. (2016). *Compensation Planning Outlook 2017* (Report). Repéré à : <https://www.conferenceboard.ca/Login?ReturnURL=http%3a%2f%2fwww.conferenceboard.ca%2fe-library%2fabstract.aspx%3fdid%3d8353>
- Contandriopoulos, A. - P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L., & Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A Meta-Analysis of Response Rates in Web-or Internet-Based Surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821-836. <https://doi.org/10.1177/00131640021970934>
- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. (1983). Distributive Justice, Equity, and Equality. *Annual review of sociology*, 9, 217-241. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.001245>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to

- Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.2307/256422>
- Fong, S., & Shaffer, M. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: a cross-cultural investigation of a group incentive plan. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 559-580. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057592>
- Goetzel, R. Z., 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 US Employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398-412. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177/014920639001600208>
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.306>
- Harvey, S., Courcy, F., Petit, A., Hudon, J., Teed, M., Loisel, O., & Morin, A. (2006). *Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail: une synthèse des approches au niveau international*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Repéré à <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-474.pdf>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Ilfeld, Jr. F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Report*, 39(3), 1215-1228. <https://doi.org/10.2466/pr0.1976.39.3f.1215>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2016). *L'Enquête québécoise sur la santé de la population, édition 2014-2015*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/et-at-sante/sante-globale/sante-quebecois-2014-2015.pdf>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Karasek, Jr. R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What Does Research Tell Us about Depression, Job Performance, and Work Productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), 401-410. <https://doi.org/10.1097/IOM.0b013e31816bae50>
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. Dans L. Berkowitz & E. Walster (dir.), *Advances in experimental social psychology*, 9 (pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Marchand, A., Durand, P., Haines, V., & Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers' mental health: results from the SALVEO study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50, 445-459. <https://doi.org/10.1007/s00127-014-0932-y>
- Massé, R. (2000). Qualitative and Quantitative Analyses of Psychological Distress: Methodological Complementarity and Ontological Incommensurability. *Qualitative Health Research*, 10(3), 411-423. <https://doi.org/10.1177/104973200129118426>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Research Notes. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.5465/256489>
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P., & Ambrose, M. L. (1986). Relations Between Situational Factors and the Comparative Referents Used by Employees. *Academy of Management Journal*, 29(3), 599-608. <https://doi.org/10.5465/256226>
- Pellerin, S., & Cloutier, J. (2018). The effects of rewards on psychological health in the workplace: underlying mechanisms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35, 361-372. <https://doi.org/10.1002/CJAS.1456>
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or Fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90036-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90036-9)
- Prévaille, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C., & Légaré, G. (1992). *La détresse psychologique:*

- détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête Santé Québec. (Rapport de recherche soumis à Santé Québec, décembre). Repéré à : <http://www.santecom.qc.ca/Bibliothequevirtuelle/santecom/3556700006905.pdf>
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Ridner, S. (2004). Psychological distress: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x>
- Robbins, J. Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: a meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272. <https://doi.org/10.1037/a0025408>
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: the moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317. <https://doi.org/10.1037/a0015747>
- Sanchez, R. J., Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (2000). Development and examination of an expectancy-based measure of test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 739-750. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.5.739>
- Scarpello, V., & Jones, F. F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 285-299. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<285::AID-JOB750>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<285::AID-JOB750>3.0.CO;2-0)
- Shih, T. H., & Fan, X. (2008). Comparing Response Rates from Web and Mail Surveys: A Meta-Analysis. *Field methods*, 20(3), 249-271. <https://doi.org/10.1177/1525822X08317085>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: evidence from prospective studies. *European archives of psychiatry and clinical neuroscience*, 258(5), 115-119. <https://doi.org/10.1007/s00406-008-5024-0>
- Spell, C. S., & Arnold, T. (2007a). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 729-751. <https://doi.org/10.1002/job.441>
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007b). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33(5), 724-751. <https://doi.org/10.1177/0149206307305560>
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health — a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment, & health*, 32(6), 443-462. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>
- Taris, T. W., Kalim, R., & Schaufeli, W. B. (2002). Inequity at work: Its measurement and association with worker health. *Work & Stress*, 16(2), 287-301. <http://dx.doi.org/10.1080/0267837021000054500>
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 899-921. <https://doi.org/10.1002/job.352>
- Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & medicine*, 59(11), 2335-2359. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.03.030>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science, & Medicine*, 60(5), 1117-1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Wong, P. T., & Weiner, B. (1981). When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional Search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 650-663. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.4.650>

## Facteurs de stress chez les stagiaires d'écoles de gestion

Mélanie Bonello<sup>1</sup>, Guylaine Landry<sup>1</sup>, Alexandra Panaccio<sup>2</sup> et Ingrid Chadwick<sup>2</sup>

<sup>1</sup> École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, [bonello.melanie@uqam.ca](mailto:bonello.melanie@uqam.ca)

<sup>2</sup> John Molson School of Business, Concordia University

**Malgré l'ampleur de la problématique du stress au travail (OIT, 2016), les recherches portant sur le stress des stagiaires sont lacunaires. Cette étude qualitative vise à décrire la dynamique du stress au travail des stagiaires d'écoles de gestion, à travers les processus d'évaluation cognitive et les stratégies d'adaptation au stress (Lazarus & Folkman, 1984). Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de 19 participants regroupés en trois catégories : stagiaires, superviseurs de stage en entreprise et coordonnateurs des stages d'une école de gestion. Les résultats révèlent que le stage génère du stress, mais au lieu d'engendrer de la détresse psychologique, il tend surtout à favoriser le bien-être. Un certain nombre de facteurs de stress organisationnels et individuels ont été établis comme pouvant porter atteinte à la santé psychologique des stagiaires, mais ils sont davantage perçus comme des défis plutôt que des menaces. La disponibilité des ressources individuelles et environnementales joue un rôle déterminant dans cette évaluation et dans l'adoption de stratégies proactives et fonctionnelles d'adaptation au stress favorisant un état de bien-être psychologique.**

*Mots - clés :* stagiaires, stress, stratégies d'adaptation, santé psychologique, détresse psychologique.

### Le stress au travail : un phénomène sociétal croissant et préoccupant

Le stress est considéré comme le mal du XXI<sup>e</sup> siècle et représente une problématique majeure pour les acteurs de l'environnement professionnel (Neboit & Vézina, 2002). L'Organisation internationale du travail estime que « 20 à 25 % des travailleurs des pays développés et en développement seraient concernés par le stress lié au travail » (OIT, 2016). Les changements fondamentaux du monde du travail — récessions, mondialisation, etc. — n'y sont pas étrangers (Carillo, 2011; OIT, 2016; Vallery, 2006). Exacerbés par l'idéologie libérale du libre marché, ils ont fait naître un travail « moins exigeant physiquement, mais plus exigeant sur le plan psychologique et émotionnel » (Neboit & Vézina, 2002, p. 26). Ainsi, le travail peut générer du stress entraînant des effets perniciose sur les entreprises (p. ex. absentéisme, roulement) et sur la santé des travailleurs avec l'émergence de la détresse psychologique (Stavroula, Griffiths, & Cox, 2004; Vézina, St-Amaud, Stock, Lippel, & Funes, 2011).

### Le stress et la détresse psychologique chez les stagiaires : quelles réalités ?

Ce phénomène est cependant peu étudié selon la perspective des stagiaires, bien que les stages soient communs dans les établissements d'enseignement postsecondaire au Canada, puisqu'en 2017, 56 % des étudiants au premier cycle ont bénéficié d'une forme de stage dans le cadre de leur formation universitaire (Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires, 2018). Une étude<sup>1</sup> menée auprès de 90 grands employeurs du secteur privé canadien en 2015 révèle que 76 % des entreprises ont développé un partenariat avec les écoles et les universités en proposant des stages aux étudiants afin de mieux les préparer au monde du travail et de se constituer un bassin de nouveaux talents.

Le stage se caractérise par le début de l'insertion professionnelle (Montgomery, Bujold, Bertrand, & Dupuis, 2002) et par une relation tripartite apportant de nombreux avantages aux acteurs concernés (Coco, 2000; Wang, Chiang, & Lee, 2014). En effet, il permet aux stagiaires d'acquérir et de consolider des compétences en situation réelle de travail (Langevin &

<sup>1</sup> « *Developing Canada's future workforce : A survey of large private-sector employers* », étude menée par Aon Hewitt en partenariat avec le Conseil canadien des associations (2016)

Villeneuve, 1997; Wang et al., 2014), aux organisations de se constituer un vivier d'employés potentiels (Stansbie, Nash, & Jack, 2013) et aux écoles de réactualiser les programmes d'études afin de les faire correspondre au plus près des réalités organisationnelles (Langevin & Villeneuve, 1997).

Selon Montgomery et al. (2002, p. 57), le stage est « une période durant laquelle l'étudiant vit des émotions fortes et s'avère souvent stressé parce qu'il confronte son savoir à la réalité de la pratique ». Aussi, les chercheurs en socialisation organisationnelle, étudiant l'insertion des nouveaux employés, décrivent cette phase d'entrée comme une expérience anxiogène caractérisée par un « choc de la réalité » (Saks, 1994) générant du stress (Wanous, 1992).

Or, les études menées sur le stress et la détresse psychologique des stagiaires en sont à un stade embryonnaire et portent essentiellement sur les étudiants des domaines de la santé et de l'éducation (Bradshaw, Murphy Tighe, & Doody, 2018; Chan, 1998; Chaplain, 2008; Kalmbach, Abelson, Arnedt, Zhao, Schubert, & Sen, 2019; Mayer, Lopez-Duran, Sen, & Abelson, 2018; Montgomery et al., 2002; Montgomery Demers, & Morin, 2010; Tyssen, Vaglum, Grønvold, & Ekeberg, 2005). À notre connaissance, aucune donnée portant sur le stress des étudiants-stagiaires des écoles de gestion n'est disponible. L'ampleur de la problématique du stress au travail, ses conséquences pernicieuses sur la santé physique et psychologique,

les coûts sociétaux colossaux engendrés et l'importance de la pratique du stage en entreprise justifient l'intérêt scientifique porté à ce thème de recherche. Ainsi, dans la présente étude, nous souhaitons combler les données lacunaires concernant le stress et la détresse vécus par les étudiants-stagiaires des écoles de gestion en déterminant les mécanismes qui sous-tendent la prédiction des symptômes de la détresse psychologique de cette population.

## Facteurs de stress et stratégies d'adaptation

Lazarus et Folkman (1984) définissent le stress comme la tension issue de l'interaction entre la personne et son milieu lorsque les exigences de l'environnement sont perçues par la personne comme débordant ses ressources individuelles. Les travaux en socialisation organisationnelle offrent un panorama exhaustif des facteurs de stress des nouveaux employés, pouvant aussi s'appliquer aux stagiaires : les facteurs liés aux caractéristiques organisationnelles, les facteurs liés au supérieur hiérarchique direct et les facteurs liés aux caractéristiques individuelles qui vont influencer l'adaptation de l'individu aux situations stressantes (Lancry & Ponnelle, 2004; Neboit & Vézina, 2002). Ces facteurs de stress sont présentés dans le Tableau 1.

**Tableau 1**

*Facteurs de stress au travail spécifiques aux stagiaires*

Type de facteur de stress	Éléments générateurs de stress	
Facteurs organisationnels	Liés au rythme de Travail	- Charge quantitative
	Liés au degré d'autonomie	- Variété des tâches - Possibilité d'utiliser ses compétences - Acquisition de compétences nécessaires pour réaliser les tâches - Degré de décision dans la manière d'effectuer son travail - Autocontrôle
	Liés aux rôles	- Conflit de rôles - Ambiguïté de rôles
Facteurs liés au superviseur de stage	- Comportements axés sur la tâche - Comportements axés sur la relation	
Facteurs individuels	- Sentiment d'efficacité personnelle - Conciliation vie professionnelle-vie personnelle	

Afin de répondre aux facteurs de stress et de préserver sa santé psychologique, l'individu adopte des stratégies cognitives et comportementales d'adaptation (Rauschenbach, Krumm, Thielgen, & Hertel, 2013). Ces stratégies sont des réponses mises en place par l'individu pour surmonter, réduire ou endurer la situation stressante (Bruchon-Schweitzer, 2001; Lancry & Ponnelle, 2004; Sonnentag & Frese,

2003), et ce, quels que soient les facteurs de stress (Montgomery et al., 2010). Dans le cadre de notre étude, nous nous appuyons sur les travaux portant sur les stagiaires en enseignement et sur la socialisation organisationnelle, qui recensent des stratégies d'adaptation proactives, fonctionnelles et dysfonctionnelles, représentées dans le Tableau 2.

**Tableau 2**

*Stratégies cognitives et comportementales d'adaptation*

<i>Type de stratégie</i>		<i>Comportement ou cognition</i>
Stratégies proactives d'intégration organisationnelle  (Cooper-Thomas et al., 2014; Ellis, Nifadkar, Bauer, & Erdogan, 2017; Gruman, Saks, & Zweig, 2006; Nicholson, 1984; Saks, Gruman, & Cooper-Thomas, 2011)	Comportements proactifs orientés vers la tâche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche d'information (rôle, travail, équipe de travail, organisation)</li> <li>- Recherche de rétroaction (sur le travail et la performance)</li> <li>- Négociation de changements (liés aux tâches)</li> <li>- Développement personnel</li> <li>- Développement de rôle</li> </ul>
	Comportements proactifs orientés vers les relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialisation générale</li> <li>- Réseautage</li> <li>- Construction de relations avec les membres de son équipe</li> <li>- Construction de relations avec le supérieur hiérarchique</li> </ul>
Stratégies d'adaptation au stress selon leur fonctionnement  (Montgomery et al., 2010)	Stratégies fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification</li> <li>- Coping actif</li> <li>- Réinterprétation positive</li> <li>- Acceptation</li> </ul>
	Stratégies à variabilité fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien instrumental</li> <li>- Soutien émotionnel</li> <li>- Expression émotionnelle</li> <li>- Religion</li> <li>- Humour</li> <li>- Distraction</li> </ul>
	Stratégies dysfonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blâme dirigé vers soi</li> <li>- Déni</li> <li>- Usage de substances</li> <li>- Désengagement comportemental</li> </ul>

Les facteurs de stress qui menacent un individu produisent des réactions pouvant engendrer de la détresse psychologique (Chan, 1998). Celle-ci se définit par « un état émotionnel, inconfortable et unique vécu par un individu en réponse à un facteur de stress spécifique ou une demande qui entraîne un préjudice, soit temporaire ou permanent, à la

personne » (Ridner, 2004, p. 539) et qui se caractérise par un état affectif négatif, associé à des symptômes tels que la dépression, l'anxiété, l'irritabilité, l'épuisement, le désengagement social et les problèmes cognitifs (Dana & Griffin, 1999). Les construits centraux de notre recherche et la mobilisation du modèle transactionnel de Lazarus et



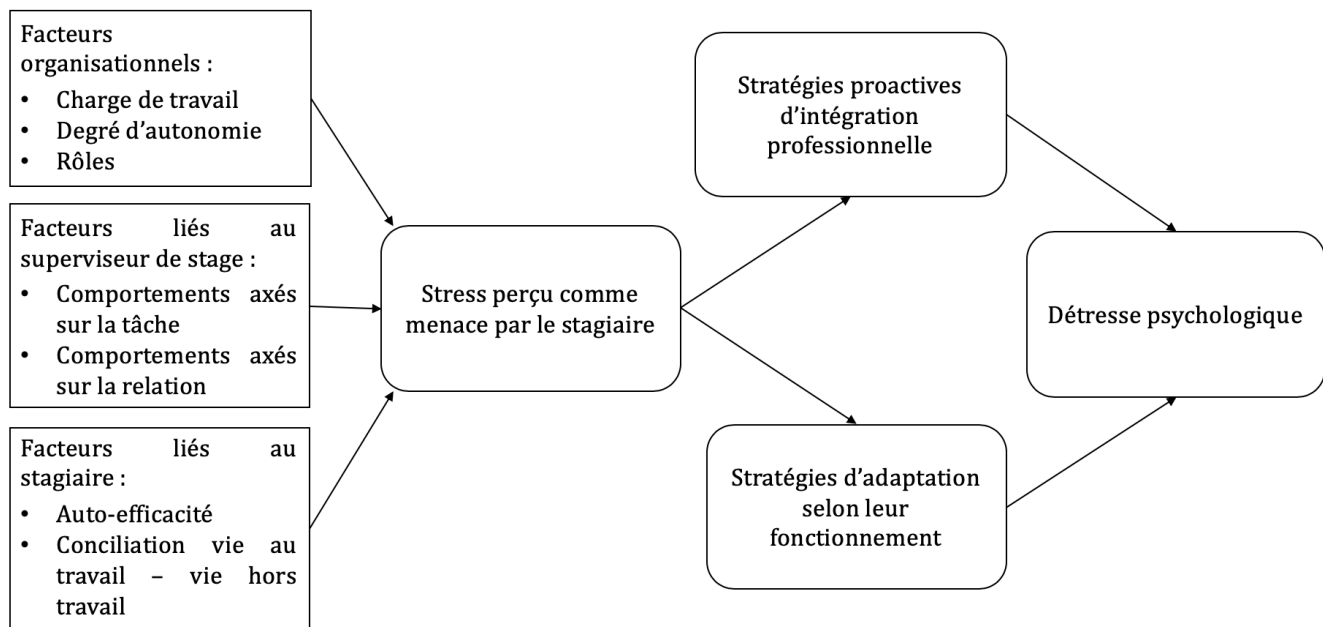


Figure 1. Modèle conceptuel des facteurs de stress, des stratégies d'adaptation et de la détresse psychologique des stagiaires d'écoles de gestion.

Folkman (1984) nous permettent de concevoir le modèle conceptuel représenté par la Figure 1.

Ainsi, notre modèle comporte les facteurs de stress (organisationnels et individuels) et les stratégies d'adaptation mobilisées en réponse au stress. Il s'agit d'un modèle dynamique permettant d'établir le processus s'opérant entre un facteur de stress issu de l'environnement du stagiaire et les effets du stress sur les comportements et les attitudes de ce dernier, ainsi que sur sa santé psychologique. Notre recherche vise alors à répondre aux questions suivantes : « Le contexte spécifique de stage génère-t-il du stress et de la détresse psychologique chez les stagiaires d'écoles de gestion ? », « Quels sont les facteurs influençant l'apparition de stress et de détresse psychologique chez les stagiaires d'écoles de gestion ? » et « Quelles sont les stratégies d'adaptation au stress mobilisées par les stagiaires d'écoles de gestion afin de l'atténuer ? ».

## Méthodologie

Les recherches étant lacunaires sur le phénomène étudié, nous recourons à une démarche analytique inductive et à une recherche de type exploratoire.

## Participants

Au total, dix-neuf (19) répondants d'une école de gestion canadienne ont participé à cette étude.

Ces répondants sont répartis en trois catégories d'acteurs impliqués dans le stage : cinq anciens stagiaires, douze superviseurs de stage en entreprise, et deux coordonnateurs des stages. Les coordonnateurs des stages sont des personnes-ressources employées par l'institution d'enseignement et offrant du soutien aux stagiaires, alors que les superviseurs de stage travaillent au sein des organisations qui accueillent les stagiaires et ont la responsabilité de superviser leur stage.

Les cinq anciens stagiaires qui ont participé à l'étude étaient des femmes ayant étudié et effectué leur stage dans le domaine des ressources humaines. Toutes avaient effectué leur stage dans la région de Montréal et avaient obtenu leur diplôme de baccalauréat. 80 % des stagiaires avaient obtenu un poste permanent au sein de l'entreprise dans laquelle le stage avait été réalisé. Les douze superviseurs de stage (75 % étaient des femmes) avaient encadré au moins deux stagiaires de ladite école de gestion et occupaient un poste de gestionnaire ou de conseiller dans le domaine des ressources humaines (développement organisationnel, dotation, généraliste RH, ou relations du travail) dans des établissements de Montréal et de secteurs d'activités variés (privé, public ou associatif). Enfin, les deux coordonnateurs des stages ayant participé à l'étude étaient des femmes et occupaient leur poste depuis plusieurs années.

## Procédure

À partir d'une liste fournie par le service des stages de l'école de gestion, 116 anciens stagiaires, 116 superviseurs de stage et deux coordonnateurs de stage avaient été approchés par courriel pour solliciter leur participation à l'étude sur la base du volontariat.

Afin d'améliorer la fiabilité de notre échantillon, des critères d'inclusion ont été définis pour chacun des acteurs. Ainsi, pour être inclus dans notre étude, les stagiaires devaient avoir effectué un stage dans un délai inférieur à deux ans afin que le travail de mémoire s'en trouve facilité. Ils devaient également avoir effectué leur stage dans le cadre de l'obtention du diplôme de baccalauréat (tous domaines d'études en gestion). Quant aux superviseurs de stage, ils devaient avoir encadré au minimum deux stagiaires, soulignant une expertise dans l'encadrement de stagiaires et mitigeant les effets d'une première supervision (Delaunay, Moret, & Chapus-Gilbert, 2009). Enfin, les coordonnateurs de stage devaient être en poste au moment de l'étude et ne pas être novices dans leur fonction. Il est à noter que les coordonnateurs de stage encadrent de nombreux stages chaque année. En effet, en moyenne, 250 stages sont effectués par les étudiants de baccalauréat durant une année dans l'école de gestion ciblée pour l'étude.

Afin de disposer d'une compréhension globale du phénomène, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées. Avec le consentement libre et éclairé des répondants, les entrevues se sont déroulées au téléphone ou en face à face sur le lieu de travail, et parfois hors temps de travail selon les contraintes temporelles des participants. Les entrevues ont duré entre 30 minutes et une heure.

## Instruments

Trois canevas d'entrevue ont été préparés, soit un pour chaque catégorie d'acteurs. Les questions développées dans les canevas d'entrevue étaient inspirées de notre cadre conceptuel et théorique, lui-même basé sur le modèle de Lazarus et Folkman (1984). Ces questions, avec possibilité de sous-questions, cherchaient à collecter des données sur les facteurs de stress, les stratégies d'adaptation et la santé psychologique. Par exemple, parmi les 16 questions posées aux anciens stagiaires, on retrouvait : « Quel mandat vous a été confié durant votre stage (principales tâches et responsabilités) ? » et « Lors de votre stage, avez-vous ressenti de la détresse psychologique ? ».

Aux superviseurs de stage, nous avons par exemple posé les questions suivantes, tirées du canevas d'entrevue comprenant 18 questions : « Parlez-nous de votre relation de travail avec vos stagiaires, de façon générale. » et « Nous nous intéressons au bien-être et à la détresse psychologique des stagiaires en contexte de stage. Avez-vous des observations à nous communiquer à ce sujet ? ». Enfin, les questions suivantes étaient incluses dans le canevas d'entrevue destiné aux coordonnateurs de stage, composé de 16 questions : « Selon votre expérience, ou au regard de l'information que vous colligez dans les évaluations de stage, quels sont les principaux facteurs de réussite et d'échec d'un stage ? » et « Dans le cadre de vos fonctions, êtes-vous en mesure de percevoir si des stagiaires vivent de la détresse psychologique ? ».

## Résultats

Afin d'analyser les données, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo 12. La codification retenue pour notre analyse recense les différents facteurs de stress, les stratégies d'adaptation et les composantes de la santé psychologique. L'itération de certaines expressions et certains thèmes dans le discours des interviewés met en évidence et appuie ces catégories déterminées a priori. Aussi, cette codification est complétée par d'autres catégories établies a posteriori sur la base de l'analyse des entrevues.

La Figure 2 représente l'expérience de stage des étudiants d'écoles de gestion, du point de vue de la santé psychologique. Elle met en évidence des représentations communes quant aux facteurs générant du stress, aux ressources disponibles pour y faire face, aux stratégies d'adaptation mobilisées et aux effets sur la santé psychologique. Les résultats par catégories de répondants sont présentés dans le Tableau 3.

Le *mandat de stage* confié par l'organisation est générateur de stress et plus précisément, les caractéristiques suivantes sont mises en évidence : la richesse et la variété des tâches, le degré d'autonomie et les charges quantitative et qualitative de travail. Toutefois, pour 91.66 % des répondants, ces caractéristiques organisationnelles liées au mandat de stage sont perçues comme un **défi** dans la mesure où elles requièrent un dépassement de soi et contribuent au développement des stagiaires.

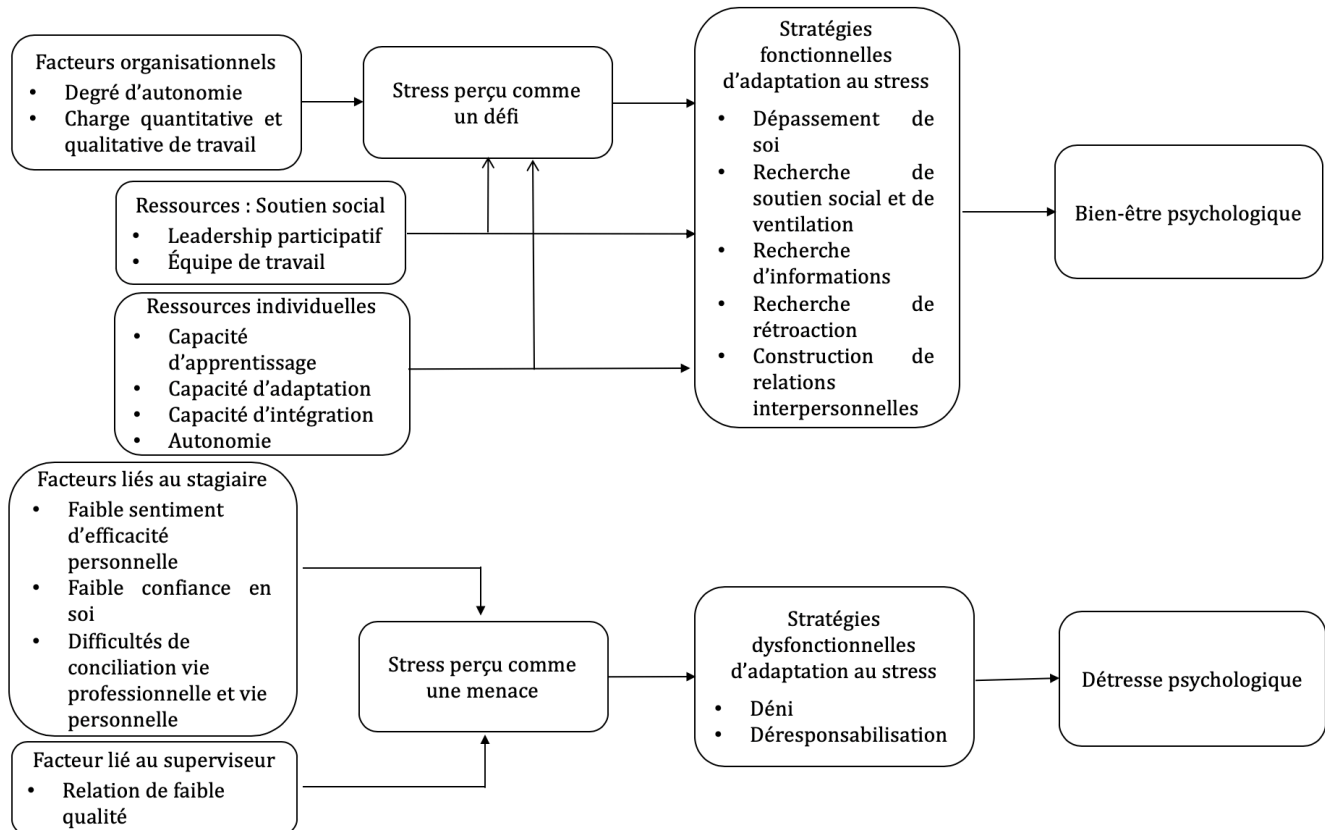


Figure 2. Représentation globale de l'expérience de stage sur la santé psychologique des stagiaires d'écoles de gestion.

Quatre autres facteurs liés aux caractéristiques individuelles des stagiaires sont identifiés comme des **menaces au bien-être psychologique** (57.66 % des répondants). La *conciliation* entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le faible *sentiment d'efficacité personnelle* et le manque de *confiance en soi* favorisent l'apparition du stress et de la détresse psychologique. À cela s'ajoute la *relation de faible qualité avec le superviseur de stage* (23.33 % des répondants ont mentionné ce facteur), qui a tendance à faire émerger de la détresse psychologique.

Deux types de **ressources** permettent aux stagiaires de s'adapter efficacement et de mieux tolérer les facteurs de stress. D'abord, 87.66 % des répondants ont évoqué des caractéristiques propres aux stagiaires (*capacités d'apprentissage, d'adaptation et d'intégration*) et 100 % des répondants identifient des caractéristiques liées à l'environnement de travail (*soutien social* du superviseur de stage et de l'équipe de travail). Il est mis en évidence le rôle important joué par les comportements axés sur la relation adoptés par le superviseur, et par son leadership participatif,

favorisant ainsi une relation de haute qualité. L'équipe de travail joue un rôle tout aussi déterminant en adoptant également des comportements axés sur la relation, synonymes de soutien et d'aide.

Afin de maîtriser ou de réduire les contraintes inhérentes aux facteurs de stress, les stagiaires mettent en œuvre des **stratégies d'adaptation fonctionnelles** (pour 100 % des répondants), classées selon trois types de comportements. Tout d'abord, les *comportements centrés sur les émotions* correspondent à la recherche de soutien émotionnel et d'occasions de « ventiler » dans le but d'exprimer ses difficultés. Puis, les *comportements proactifs* impliquent la recherche d'informations sur les tâches à réaliser et de rétroaction sur sa performance, et la construction de relations interpersonnelles dans et en dehors de l'équipe de travail. Enfin, les *comportements de gestion de l'impression* sont caractérisés par le dépassement de soi, c'est-à-dire par la mise en œuvre d'actions dont l'objectif ultime est de valoriser sa propre image auprès de ses pairs.

**Tableau 3**

*Facteurs de stress, ressources disponibles et stratégies d'adaptation mobilisées selon les trois catégories de répondants*

	Stagiaires	Superviseurs de stage	Coordonnateurs de stage	Global
Facteurs organisationnels perçus comme défis	100 %	75 %	100 %	91.66 %
Facteurs liés aux stagiaires perçus comme menaces	40 %	33 %	100 %	57.66 %
Facteur lié au superviseur de stage perçu comme menace	20 %	0 %	50 %	23.33 %
Ressources environnementales (soutien social)	100 %	100 %	100 %	100 %
Ressources individuelles	80 %	83 %	100 %	87.66 %
Stratégies d'adaptation fonctionnelles mobilisées	100 %	100 %	100 %	100 %
Stratégies d'adaptation dysfonctionnelles mobilisées	0 %	8 %	50 %	19.33 %

Deux **stratégies d'adaptation dysfonctionnelles** sont mobilisées par les stagiaires en cas de facteurs de stress perçus comme une menace au bien-être (pour 19.33 % des répondants). Il s'agit du *déni de la situation* et de la *déresponsabilisation*. Ces stratégies passives face aux agents stressants tendent à favoriser l'émergence de la détresse psychologique.

À la lumière des résultats de notre étude, il appert que le stage des étudiants d'écoles de gestion est générateur de stress, mais également de bien-être psychologique. En effet, l'arrivée dans une organisation est une période suscitant des émotions intenses découlant de facteurs organisationnels anxiogènes. Toutefois, ces éléments sont davantage perçus comme des défis plutôt que comme des menaces puisqu'ils sont identifiés comme étant maîtrisables et sous contrôle (Wallace, Arnold, Edwards, Frazier, & Finch, 2009). Ainsi, colligés à l'adoption de stratégies proactives et à la présence de ressources environnementales (soutien social) et individuelles, ils tendent à affecter positivement la santé psychologique et s'avèrent être de bons prédicteurs du bien-être psychologique (Cooper-Thomas, Paterson, Stadler, & Saks, 2014).

## Discussion

Cette étude est l'une des premières à examiner le stress chez les stagiaires d'écoles de gestion canadiennes et à intégrer des perspectives plurielles afin d'obtenir une compréhension globale du phénomène. Elle apporte une contribution théorique, empirique et pratique innovante au domaine de la gestion et permet une meilleure compréhension des mécanismes sous-tendant la santé psychologique des stagiaires d'écoles de gestion.

Ainsi, notre étude fournit des éclairages sur 1) les facteurs de stress organisationnels, environnementaux et individuels spécifiques aux stagiaires d'écoles de gestion; 2) l'importance de l'enjeu du stagiaire — défi ou menace — face aux facteurs de stress qui détermine la manière dont la situation stressante est gérée et les potentielles conséquences positives ou négatives sur la santé psychologique; 3) les stratégies d'adaptation spécifiques mobilisées par les stagiaires expérimentant le stress, mettant en évidence l'adoption de comportements centrés sur les émotions,

mais surtout la prévalence de comportements proactifs et de gestion de l'impression comme stratégies fonctionnelles pour préserver leur santé psychologique ; 4) les rôles joués par les ressources environnementales — superviseur de stage et équipe de travail — qui vont permettre de faciliter ou d'entraver l'apprentissage et le développement des stagiaires, d'augmenter ou de diminuer le stress, et d'influencer les stagiaires quant à l'adoption de stratégies d'adaptation fonctionnelles ou dysfonctionnelles.

Sur le plan théorique, nos résultats supportent les principaux postulats du modèle demandes-ressources au travail (Demerouti, Bakker, Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Ce modèle met en évidence les caractéristiques du travail susceptibles d'avoir des effets néfastes ou positifs sur la santé psychologique et l'engagement au travail, correspondant aux concepts de demandes et de ressources au travail. Plus spécifiquement, les demandes du travail évaluées comme excessives au regard des ressources personnelles et des ressources externes insuffisantes sont susceptibles d'engendrer de la détresse psychologique, tandis que des demandes évaluées comme maîtrisables, accompagnées d'une disponibilité de ressources, sont susceptibles de favoriser le bien-être. Considérant ce modèle, notre étude met en exergue un état de bien-être des stagiaires, qui est la conséquence de facteurs du travail identifiés comme défis, « maîtrisés » par la présence et l'utilisation adéquate des ressources personnelles et environnementales (Bakker & Demerouti, 2017).

L'apport de notre étude relativement à ce modèle repose sur trois éléments : les demandes au travail perçues comme des défis ou des menaces, l'intégration de stratégies d'adaptation et de comportements proactifs, et le rôle joué par les ressources environnementales, plus particulièrement par l'équipe de travail. Cet élément est d'autant plus important qu'il n'avait pas été identifié a priori. Or, il appert que l'équipe de travail joue un rôle important dans l'expérience positive de stage pour le stagiaire, au même titre que le superviseur de stage, dans la mesure où elle aspire à fournir des ressources (rétroaction, conseils, disponibilité, etc.), ce qui favorise l'engagement au travail et le bien-être du stagiaire.

En somme, les résultats de notre étude tendent à démontrer que les organisations fournissent aux stagiaires d'écoles de gestion des environnements sociaux propices à l'optimisation de la motivation intrinsèque et au développement personnel (Ryan &

Deci, 2000), favorisant l'intérêt au travail et le bien-être psychologique (Forest & Mageau, 2008).

Aussi, les contributions pratiques de la présente étude sont multiples. Elle dote les étudiants de connaissances influençant la qualité de leur intégration en entreprise en leur permettant d'identifier les facteurs générateurs de stress afin d'éviter ou de mieux gérer les situations stressantes. Elle fournit des éléments de diagnostic de stress des stagiaires permettant aux organisations de mettre en place des méthodes de prévention du stress et/ou d'évaluer leur efficacité, et, ainsi, de valoriser leur image d'employeur de choix auprès de la relève, en véhiculant l'image d'entreprises exemptes de stress et propices à l'engagement organisationnel et au développement personnel (Bourhis, 2007). Cette étude peut aussi contribuer à améliorer les pratiques des écoles de gestion en permettant de faire correspondre au plus près les modules d'enseignement aux attentes des organisations, à aider à mieux concevoir les programmes de stage et de gestion du stress et à mieux préparer les étudiants aux réalités et aux exigences organisationnelles. À cet effet, des études récentes s'intéressent à diverses interventions offertes aux stagiaires en médecine pour les aider à faire face au stress (p. ex. méditation de pleine conscience, séances de bien-être ; Ireland, Clough, Gill, Langan, O'Connor, & Spencer, 2017; Ward, Outram, & Heslop, 2018). Les écoles de gestion pourraient s'inspirer de ces interventions pour accompagner leurs étudiants-stagiaires.

### Limites et recherches futures

Notre étude comporte des limites méthodologiques qui peuvent avoir contribué à accroître les perceptions de bien-être psychologique. Il se peut que les anciens stagiaires ayant répondu à notre appel l'aient fait parce que le stage a été une expérience positive pour eux. De plus, malgré les dispositions prises pour réduire les biais, l'entrevue semi-dirigée peut entraîner un phénomène de désirabilité sociale (Cambon, 2006), en particulier lorsqu'il s'agit de questions liées à la santé psychologique. Les résultats obtenus peuvent aussi être attribuables au temps écoulé depuis la fin du stage (deux ans ou moins), les stagiaires se remémorant principalement les éléments positifs de cette expérience (Sauvayre, 2013). Il serait alors pertinent d'étudier le phénomène en cours de stage au moyen de journaux de bord quotidiens, par exemple, afin de déterminer si nos résultats sont attribuables au temps écoulé depuis la fin du stage. Par ailleurs, la nature exploratoire et inductive de notre recherche ne nous permet pas de généraliser nos résultats à d'autres

populations ; reproduire cette étude dans d'autres écoles de gestion et dans d'autres disciplines (p. ex. ingénierie) permettrait de confirmer ou d'infirmer les résultats trouvés.

Les résultats de notre étude laissent entrevoir des occasions de pistes de recherches conséquentes. D'abord, nous avons observé que les superviseurs de stage perçoivent peu de détresse psychologique chez leurs stagiaires ; une voie de recherche prometteuse serait d'examiner des paires superviseur-stagiaire en cours de stage pour déterminer s'il y a concordance entre les perspectives de chacun des partenaires quant à la santé psychologique du stagiaire. Aussi, les résultats révèlent la présence d'un acteur clé dans l'environnement du stagiaire qui n'avait pas été identifié préalablement, à savoir l'équipe de travail. Une autre piste de recherche serait d'explorer la perspective des collègues de travail afin d'approfondir et d'enrichir la compréhension globale du phénomène étudié.

## Références

- Aon Hewitt (2016). *Developing Canada's future workforce: A survey of large private-sector employers*. Repéré à : <http://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2016/02/Developing-Canadas-Workforce-March.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur : Chenelière éducation.
- Bradshaw, C., Murphy Tighe, S., & Doody, O. (2018). Midwifery students' experiences of their clinical internship: A qualitative descriptive study. *Nurse Education Today, 68*, 213-217. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.06.019>
- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. *Recherche en soins infirmiers, 67*, 68-83. Repéré à : <http://www.irepspdl.org/docs/Fichier/2015/2-150316040214.pdf>
- Cambon, L. (2006). Désirabilité sociale et utilité sociale, deux dimensions de la valeur communiquée par les adjectifs de personnalité. *Revue Internationale de Psychologie Sociale, 19*(3), 125-151. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2006-3-page-125.htm>
- Carillo, C. (2011). Le stress au travail, définition et enjeux. *Soins, 56*, 63-64. <https://doi.org/SOINS-01-02-2011-56-752-0038-0814-101019-201100771>
- Chan, D. W. (1998). Stress, Coping strategies, and Psychological Distress among Secondary School teachers in Hong Kong. *American Educational Research Journal, 35*(1), 145-163. <https://doi.org/10.2307/1163455>
- Chaplain, R. P. (2008). Stress and psychological distress among trainee secondary teachers in England. *Educational Psychology, 28*(2), 195-209. <https://doi.org/10.1080/01443410701491858>
- Coco, M. (2000). Internships: A Try before You Buy Arrangement. *S.A.M. Advanced Management Journal, 65*(2), 41-47.
- Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires (2018). *Enquête de 2018 auprès des étudiants de dernière année : Rapport général*. Repéré à : [http://cusc-ccreu.ca/?page\\_id=207&lang=fr](http://cusc-ccreu.ca/?page_id=207&lang=fr)
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 318-331. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.02.007>
- Dana, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management, 25*(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Delaunay, R., Moret, J.-C., & Chapus-Gilbert, V. (2009). *Manager une équipe*. Paris, France: Nathan.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27*(4), 279-286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Ellis, A., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of manager's perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 993-1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec, 25*(5), 33-36.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal*

- of *Vocational Behavior*, 69(1), 90-104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Ireland, M. J., Clough, B., Gill, K., Langan, F., O'Connor, A., & Spencer, L. (2017). A randomized controlled trial of mindfulness to reduce stress and burnout among intern medical practitioners. *Medical Teacher*, 39(4), 409 - 414. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1294749>
- Kalmbach, D. A., Abelson, J. L., Arnedt, J. T., Zhao, Z., Schubert, J. R., & Sen, S. (2019). Insomnia symptoms and short sleep predict anxiety and worry in response to stress exposure: a prospective cohort study of medical interns. *Sleep Medicine*, 55, 40-47. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2018.12.001>
- Lancry, A., & Ponnelle, S. (2004). La santé psychique au travail. Dans E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche (Eds.), *Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations (Collection travail & organisation)* (pp. 285-312). Nancy, France: Presses universitaires de Nancy.
- Langevin, L., & Villeneuve, L. (1997). *L'encadrement des étudiants: un défi du XXIe siècle*. Montréal: Les Éditions Logiques.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Mayer, S. E., Lopez-Duran, N. L., Sen, S., & Abelson, J. L. (2018). Chronic stress, hair cortisol and depression: A prospective and longitudinal study of medical internship. *Psychoneuroendocrinology*, 92, 57 - 65. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2018.03.020>
- Montgomery, C., Bujold, N., Bertrand, R., & Dupuis, F. (2002). Étude des caractéristiques psychométriques des indicateurs de stress et de la résolution de problèmes sociaux chez les stagiaires en enseignement. *La revue canadienne d'enseignement supérieur*, 32(1), 57-90.
- Montgomery, C., Demers, S., & Morin, Y. (2010). Le stress, les stratégies d'adaptation et l'épuisement professionnel chez les stagiaires francophones en enseignement primaire et secondaire. *Revue canadienne de l'éducation*, 33(4), 761-802.
- Neboit, M., & Vézina, M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, France: Octares Éditions.
- Organisation internationale du Travail (2016). *Stress au travail: Un défi collectif*. Repéré à : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466548.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf)
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191. <https://doi.org/10.2307/2393172>
- Rauschenbach, C., Krumm, S., Thielgen, M., & Hertel, G. (2013). Age and work-related stress: A review and meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 781-804. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0251>
- Ridner, S. (2004). Psychological distress: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 639-654. Repéré à : <https://www.jstor.org/stable/2488151>
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.007>
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Paris, France: Dunod.
- Sonntag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 453-491). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Stansbie, P., Nash, R., & Jack, K. (2013). Internship Design and Its Impact on Student Satisfaction and Intrinsic Motivation. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 25(4), 157-168. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.850293>
- Stavroula, L., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). Organisation du travail et stress. Approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux. *Institute of Work, Health and Organisations*, Université de Nottingham, série protection de la santé des travailleurs(3). Repéré à : <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42809?locale=ar&locale=ru&mode=full>
- Tysen, R., Vaglum, P., Grønvold, N., & Ekeberg, Ø. (2005). The relative importance of individual and organizational factors for the prevention of job stress during internship: A nationwide and prospective study. *Medical Teacher*, 27(8), 726-

731. <https://doi.org/10.1080/01421590500314561>
- Vallery, G. (2006). Quels sont les effets des NTIC sur le travail et l'organisation? Dans C. Lévy-Leboyer, C. Louche, & J.-P. Rolland (Eds.), *RH : Les apports de la psychologie du travail, management des organisations*, 2<sup>e</sup> éd. (pp. 387-411). Paris, France: Groupe Eyrolles.
- Vézina, M., St-Amaud, L., Stock, S., Lippel, K., & Funes, A. (2011). Santé mentale. In *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail* (EQCOTESST), Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 9.
- Wallace, J. C., Arnold, T., Edwards, B. D., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254 - 262. <https://doi.org/10.1037/a0013090>
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wang, Y-F., Chiang, M-H., & Lee, Y-J. (2014). The relationships amongst the intern anxiety, internship outcomes, and career commitment of hospitality college students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 15, 86-93. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2014.06.005>
- Ward, S., Outram, S., & Heslop, B. (2018). Perceived utility and relevance of intern well-being sessions. *Internal Medicine Journal*, 48, 645-650. <https://doi.org/10.1111/imj.13769>



## État des lieux sur les usages du test de jugement situationnel en formation

Anne-Michèle Delobbe<sup>1</sup>, Martin Lauzier<sup>2</sup> et Chantale Jeanrie<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis (Québec, Canada), [Anne-Michele\\_Delobbe@uqar.ca](mailto:Anne-Michele_Delobbe@uqar.ca)

<sup>2</sup> Université du Québec en Outaouais (Québec, Canada)  
Institut du savoir Montfort (Ontario, Canada)

<sup>3</sup> Université Laval (Québec, Canada)

**Le test de jugement situationnel (TJS) est un outil composé de descriptions de situations auxquelles le répondant doit réagir. Bien que plusieurs études portent sur son développement et ses propriétés psychométriques en sélection, peu étudient la possibilité d'utiliser cet outil en formation. Cet article dresse un portrait des utilisations possibles du TJS en formation. Une recension a été réalisée dans des bases de données reconnues au moyen de mots-clés liés au domaine de la formation. Les résultats indiquent que peu d'études ont testé un usage du TJS en formation. Lorsqu'utilisé, celui-ci a surtout servi à faciliter l'enseignement des contenus pendant la formation ou à évaluer certaines retombées après celle-ci. Sur la base des constats établis, un agenda de recherche est proposé.**

***Mots - clés :** test de jugement situationnel, utilisation en formation, analyse des besoins, évaluation des compétences, évaluation de la formation*

### Introduction

Depuis plusieurs années déjà, le test de jugement situationnel (TJS) est utilisé en sélection de personnel (Burgess, Roberts, Clark, & Mossman, 2014; Campion, Ployhart, & Mackenzie, 2014; Chan & Schmitt, 1997; Motowidlo, Dunnette, & Carter, 1990). Cet outil est constitué de différentes descriptions de situations écrites ou présentées sous forme de vidéo pouvant être rencontrées dans le cadre d'un emploi. Ces situations, contextualisées à l'emploi, sont accompagnées de plusieurs réponses ou actions qui sont plus ou moins souhaitables (Banki & Latham, 2010; Becker, 2005; Christian, Edwards, & Bradley, 2010; De Leng et al., 2017). Il revient alors au répondant d'identifier le comportement qu'il adopterait, ou celui qui lui paraît être le plus opportun, au regard des situations présentées.

En sélection, le TJS est reconnu pour entretenir des liens positifs d'amplitude modérée à élevée avec le rendement au travail, variant notamment selon le contenu mesuré par le TJS (Arthur et al., 2014; Mcdaniel & Nguyen, 2001). La méta-analyse de Christian et al. (2010) présente des coefficients de corrélation corrigés entre le résultat au TJS et la performance générale en emploi variant de .19 à .43.

Cet outil peut servir à évaluer différents concepts (ou compétences) tels que les habiletés sociales (p. ex., Anderson, Thier, & Pitts, 2017; Lievens, 2013), le style de leadership (p. ex., Guenole, Chernyshenko, Stark, &

Dragow, 2015; Oostrom, Born, Serlie, & Van Der Molen, 2012; Peus, Braun, & Frey, 2013), voire même certains traits de personnalité comme la résilience (p. ex., Crook et al., 2011), ou encore l'intégrité (p. ex., de Meijer, Born, van Zielst, & van der Molen, 2010).

Pendant nombre d'années, les travaux sur le TJS ont mis l'accent sur l'étude de ses caractéristiques techniques (p. ex., forme des consignes, modalités de correction, format papier ou vidéo), laissant pour compte d'autres questionnements importants. Notamment, la question de la validité conceptuelle de cet outil est apparue comme un nouvel objet de débat. Alors que certains auteurs prétendent que le TJS évalue le jugement des répondants (Brooks & Highhouse, 2006; McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion, & Braverman, 2001), d'autres estiment plutôt qu'il évalue l'intelligence pratique (Sternberg, Wagner, & Okagaski, 1993) ou encore les connaissances dites générales (*general knowledge*) (Motowidlo & Beier, 2010; Naemi, Martin-Raugh, & Kell, 2016).

Si le TJS a fait l'objet d'une grande attention ces dernières années, force est d'admettre que les recherches se sont surtout limitées au seul contexte de la sélection du personnel (Campion et al., 2014; Weekley & Ployhart, 2006). Peu d'efforts, en fait, ont été consentis à une analyse plus fine du potentiel d'utilisation que revêt cet outil dans d'autres contextes, tel celui de la formation. Bien que la formation offerte en emploi fasse l'objet de nombreux travaux de recherche (p. ex., Aguinis & Kraiger, 2009; Ahadi &

Jacobs, 2017; Bell, Tannenbaum, Ford, Noe, & Kraiger, 2017; Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012), plusieurs questions subsistent quant aux meilleures façons de concevoir ou d'organiser ses contenus, aux modes de diffusion à privilégier ou encore à l'évaluation de ses impacts, et ce, tant pour les apprenants que pour l'organisation.

Puisque le TJS peut traduire la capacité d'une personne à appliquer ses nouvelles connaissances et compétences dans une situation donnée, son usage apparaît pertinent au regard des différents stades d'une formation (p. ex., analyse des besoins, conception, évaluation des apprentissages et de la formation) (Rivard & Lauzier, 2013; Saks & Haccoun, 2016). À ce titre, Fritzsche, Stagl, Salas, & Burke (2006) proposent différentes fins auxquelles le TJS pourrait servir en formation. Cette idée de promouvoir l'usage

d'un tel outil dans ce contexte semble aussi s'inscrire dans les travaux menés par d'autres chercheurs (p. ex., Cox, Barron, Davis, & de La Garza, 2017; Dillman & Lee, 2006; Hauenstein, Findlay, & McDonald, 2010). Alors que certains maintiennent que le TJS peut bonifier les processus d'évaluation des apprenants lors des premières étapes d'une formation (Guenole et al., 2015; Lijuan, Maccann, Xiaohua, Liu, & Roberts, 2009), d'autres suggèrent plutôt sa pertinence pour évaluer les qualités d'une formation (Hauenstein et al., 2010; Holladay & Quiñones, 2008; Lee, Fanjoy, & Dillman, 2005). Malgré cela, aucun écrit ne semble avoir dressé un portrait des usages du TJS en formation. Le Tableau 1 reprend les recommandations formulées par différents auteurs concernant les usages possibles du TJS en formation selon qu'elles concernent l'avant, le pendant ou l'après formation.

**Tableau 1**

*Usages du TJS en formation suggérés dans les écrits traitant du sujet (2006-2016)*

Stades de la formation	Usages possibles	Auteurs
<i>Avant la formation</i>	Utilisation du TJS dans une logique de diagnostic pré-formation et/ou d'analyse des besoins des employés.	Fritzsche et al. (2006); Guenole et al. (2015); Lijuan et al. (2009); Patterson et al. (2016)
<i>Pendant la formation</i>	Utilisation du TJS comme outil pédagogique pouvant faciliter l'intégration des nouveaux contenus par les apprenants.	Fritzsche et al. (2006); Gold & Holodyski (2015); Guenole et al. (2015); Hauenstein et al. (2010); Pangallo et al. (2016); Patterson et al. (2016); Schubert et al. (2008)
<i>Après la formation</i>	Utilisation du TJS comme outil pouvant servir à évaluer les apprentissages réalisés par les apprenants à la fin de la formation.	Fritzsche et al. (2006); Guenole et al. (2015); Spiker & Johnston (2013)
	Utilisation du TJS comme outil pouvant servir à évaluer la qualité générale d'un dispositif de formation.	Fritzsche et al. (2006)

## La présente étude

Sur la base des études passées, cet article vise à fournir un état des lieux quant aux différents usages du TJS en formation. Ce travail permet, premièrement, de regrouper une documentation issue de disciplines variées (éducation, psychologie du travail et des

organisations, gestion ou management, etc.) afin d'en proposer une synthèse en langue française. Deuxièmement, il permet de rendre compte des constats découlant des premières mises à l'épreuve du TJS en formation ayant eu lieu dans les dernières années.

Afin de mener à bien cette étude, une démarche en deux étapes a été privilégiée. D'abord, tel que communément recommandé pour ce genre d'exercice (Torraco, 2016; Van Wee & Banister, 2015; Webster & Watson, 2002), une première étape a consisté en l'identification puis à la sélection des matériaux de recherche. Concrètement, cette étape s'est traduite par la consultation des principales bases de données pertinentes : *ABI/INFORM*, *PsycInfo*, *ERIC*. S'inspirant des travaux de Fritzsche et al. (2006), l'interrogation des différentes bases de données a été réalisée au moyen des mots-clés suivants : *situational judgment test*, *SJT*, *need analysis*, *training*, *learning*, *evaluation*, *assessment* et *transfer*. Par précaution, les mêmes opérations ont été répétées avec des bases de données en français (*Érudit* et *Cairn*). Ce dernier exercice n'a cependant pas permis de repérer d'autres textes pertinents. À ce stade, les contributions tant théoriques (chapitres de livre, recensions des écrits, etc.) qu'empiriques ont été considérées. Enfin, il est à noter que les recherches qui figuraient dans les listes de références des textes recensés et qui pouvaient se révéler pertinentes ont également été considérées, de même que celles repérées à la suite de recherches plus élargies (p. ex., *Google Scholar*, *ResearchGate*). La deuxième étape, quant à elle, a consisté en une lecture systématique des différents matériaux de recherche recueillis. Les observations réalisées lors de cette seconde étape font l'objet de la prochaine section du texte.

### **Contextes d'utilisation du TJS en formation**

L'identification et l'analyse des écrits a permis de relever les usages du TJS en formation. La prochaine section expose les constats tirés des plus récentes études sur le sujet, selon que le TJS ait été utilisé avant, pendant ou après la formation.

#### ***Utilisation du TJS avant la formation***

Bien que des auteurs suggèrent l'utilisation du TJS pour l'analyse et le diagnostic des besoins de formation des employés (Fritzsche et al., 2006; Guenole et al., 2015; Patterson, Zibarras, & Ashworth, 2016), peu de travaux discutent des formes que prennent cette utilisation. Fritzsche et al. (2006) et Guenole et al. (2015) supposent que l'utilisation du TJS avant la formation pourrait faciliter l'identification des besoins des employés. En effet, le résultat au TJS pourrait permettre à l'organisation de cibler les employés qui, compte tenu de leur niveau de connaissance ou de compétence, pourraient bénéficier d'activités de perfectionnement, ou encore ceux qui auraient besoin d'activités de préparation avant de participer à une

formation. Le résultat au TJS pourrait aussi amener les concepteurs d'une formation à ajuster le niveau de complexité des notions présentées dans celle-ci ou encore à revoir la teneur de certains exercices pratiques, et ce, avant que ne commence plus formellement la formation (Fritzsche et al., 2006). Ainsi, malgré ces quelques idées et suggestions, aucune recherche à ce jour ne semble avoir approfondi spécifiquement la possibilité d'utiliser le TJS à des fins d'analyse ou de diagnostic des besoins de formation.

#### ***Utilisation du TJS pendant la formation***

Les travaux empiriques recensés montrent que le TJS peut aussi être utilisé en cours de formation comme outil pédagogique ou comme outil d'évaluation formative visant à faciliter l'intégration de nouvelles connaissances ou compétences. Dans ce contexte, le TJS peut encourager les échanges entre les apprenants pendant la formation ou encore permettre de maximiser la ressemblance entre les contextes de formation et de travail.

**Le TJS en tant qu'outil d'apprentissage actif.** Le recours au TJS, et donc aux situations ou vignettes contextualisées qu'il comprend, pourrait stimuler la participation des apprenants grâce à la tenue de discussions entre ces derniers, leur permettant ainsi de réfléchir, seuls ou en groupe, aux différentes façons de résoudre une situation (Cox et al., 2017; Fritzsche et al., 2006; Gold & Holodynski, 2015; Hauenstein et al., 2010). Parallèlement, les discussions entre collègues apprenants, ou encore celles avec le formateur, constituent des opportunités pour l'apprenant de recevoir une rétroaction lui permettant de mieux réguler ses apprentissages (Dillman & Lee, 2006; Goss et al., 2017).

Cox et al. (2017) ont utilisé un TJS pendant une formation pour stimuler les discussions entre les apprenants et faciliter la rétroaction. Plus spécifiquement, ils ont comparé l'efficacité d'une formation dite traditionnelle, se faisant au moyen d'un module autoguidé de lectures traitant de la gestion préventive des désastres, à une formation utilisant une version abrégée du même module de lectures, mais intégrant un TJS. Durant la formation ayant recours au TJS, les apprenants ont été exposés à différentes mises en situation pour lesquelles ils devaient préciser le comportement, parmi quatre propositions, qu'ils adopteraient afin de résoudre chaque situation. Par la suite, des dyades étaient formées pour amener les apprenants à discuter des différentes situations ainsi que des comportements qu'ils privilégieraient. Enfin, le formateur a invité les apprenants à participer à une plénière pour permettre à tous de bénéficier des

meilleures réponses. Les résultats démontrent notamment que les apprenants ayant participé à une formation comprenant un tel usage du TJS, comparativement à leurs homologues n'ayant pas participé à une telle formation, ont obtenu un résultat plus élevé à la mesure des connaissances procédurales administrée à la fin de la formation. Bien que d'autres raisons puissent aussi expliquer la différence entre les apprentissages des deux groupes, les auteurs estiment que l'effet observé peut être attribué au recours au TJS pendant la formation.

Suivant une logique similaire, Goss et al. (2017) ont utilisé le TJS comme outil d'évaluation formative auprès d'étudiants en médecine. Les apprenants ont reçu une rétroaction après chaque passation du TJS. Selon les auteurs, le résultat au TJS a permis au formateur d'identifier, pendant la formation, les apprenants susceptibles de bénéficier de plus de perfectionnement ou d'accompagnement.

**Le TJS en tant qu'outil pouvant maximiser les ressemblances entre les contextes de formation et de travail.** L'importance de maximiser les ressemblances entre les contextes de formation et de travail est soutenue par de nombreuses études (Grossman & Salas, 2011; Hochmitz & Yuviler-Gavish, 2011; Saks & Haccoun, 2016), et ce, depuis plusieurs années déjà (dès 1901, Woodworth & Thorndike parlaient de l'influence positive des ressemblances entre ces deux contextes). Puisque les situations que comporte le TJS sont généralement conçues sur la base d'informations précises (p. ex., description de poste, incidents critiques, discussions avec les titulaires de poste ou les experts de contenus), son usage pendant la formation pourrait contribuer à préparer les apprenants aux situations pouvant être vécues en situation d'emploi (Brannick, Fabri, Zayas-Castro, & Bryant, 2009; Cox et al., 2017; Dillman & Lee, 2006; Fritzsche et al., 2006).

À titre d'exemple, Dillman & Lee (2006) ont demandé à de futurs pilotes d'avion prenant part à une formation en aéronautique de comparer leurs réponses à un TJS à celles d'experts ayant collaboré à l'élaboration de l'outil. Les auteurs soulèvent que cette démarche a contribué à favoriser les échanges entre les apprenants qui cherchaient à comprendre les écarts entre leurs réponses et celles des experts. Malgré ces constats, il apparaît que la plupart des études sur le TJS dans un tel contexte offrent des conclusions limitées quant à son influence réelle sur la qualité ou l'efficacité de la formation, la plupart des auteurs s'en tenant à des suggestions d'usage seulement.

### **Utilisation du TJS après la formation**

Selon les travaux recensés, le TJS peut aussi rendre compte des apprentissages réalisés par les apprenants ou de leur capacité à transférer ceux-ci à leur retour au travail.

**Le TJS en tant que mesure du niveau d'apprentissage réalisé par les apprenants.** Le TJS peut être administré après la formation, selon un devis pré-post, afin de mesurer le degré d'intégration des nouveaux apprentissages par les apprenants (Brannick et al., 2009; Cox et al., 2017; Lee et al., 2005; Spiker & Johnston, 2013; Peckler, Prewett, Campbell, & Brannick, 2012; Prewett, Brannick, & Peckler, 2013). Force est d'admettre toutefois que ces études n'utilisent les données obtenues au TJS qu'à des fins d'évaluation de la formation sans suivi ou retour auprès des apprenants. Ainsi, les données obtenues ne semblent utilisées que pour renseigner l'organisation quant à la valeur ou l'efficacité de la formation.

**Le TJS en tant qu'outil pouvant prédire le transfert des apprentissages.** Considéré par plusieurs comme l'ultime critère de réussite d'une formation, le transfert des apprentissages fait référence au maintien dans le temps, à l'utilisation et à la généralisation des connaissances, des compétences et des attitudes permettant de faciliter une performance efficace en situation d'emploi (Blume, Ford, Surface, & Olenick, 2019). Certains travaux suggèrent que le résultat au TJS pourrait constituer une mesure indirecte du niveau de transfert réalisé par les apprenants une fois la formation terminée (Hauenstein et al., 2010; Sonesh et al., 2015).

Considérant que le recours à des mesures de performance en situation d'emploi est parfois impraticable, Hauenstein et al. (2010) suggèrent d'utiliser le TJS comme une mesure du *potentiel* de transfert. Leur étude poursuit un double objectif visant, d'une part, à vérifier le potentiel d'utilisation du TJS pour évaluer une formation portant sur la gestion de la diversité et, d'autre part, à relever les défis liés à son développement dans un tel contexte. Si les auteurs reconnaissent les ressemblances qui peuvent exister entre les contextes de sélection et de formation, ils identifient toutefois certaines particularités propres à ce dernier contexte. Par exemple, les auteurs comparent deux méthodes pour déterminer l'efficacité des comportements présentés à titre de réponses possibles aux descriptions de situations (clé de correction). Bien que les résultats indiquent que les deux clés de correction puissent témoigner des apprentissages réalisés par les apprenants, les auteurs

concluent qu'une clé de correction élaborée à la fois à partir du jugement d'experts de contenu et des données provenant des apprenants est préférable à une clé élaborée uniquement à partir du jugement des experts. Les auteurs expliquent cette observation par le fait que cette dernière peut sous-estimer les effets réels de la formation. En effet, la dernière méthode repose (possiblement trop) sur le seul avis des experts.

Empruntant une logique semblable, Sonesh et al., (2015) ont aussi utilisé le résultat au TJS comme mesure *indirecte* du transfert des apprentissages. Leur étude s'inscrit dans le cadre d'une formation administrée au moyen de modules interactifs de lectures (lectures, occasions de pratiques, discussions, vidéos) traitant de la détection des problèmes, de l'attention contextualisée (*situational awareness*), du travail d'équipe et des biais cognitifs chez le personnel médical œuvrant en obstétrique. Les résultats obtenus au TJS administré avant et après la formation indiquent que la formation a contribué à augmenter le résultat des apprenants à certaines vignettes du TJS. Compte tenu de la nature exploratoire de l'étude, les auteurs se font prudents quant à l'interprétation des résultats. À ce sujet, ils rappellent la petite taille de l'échantillon utilisé (n = 43) et le fait que l'outil n'a pas fait l'objet d'exercices préalables de validation.

## Synthèse

Cherchant à tracer les utilisations possibles du TJS en formation, cette recension des écrits a permis de rendre compte des plus récentes études sur la question. Un de ses principaux constats concerne la faible quantité de travaux réalisés sur les usages du TJS aux différents stades de la formation (n = 13). Malgré l'avis d'auteurs qui en recommandent l'utilisation (p. ex., Fritzsche et al., 2006; Guenole et al., 2015; Lijuan et al., 2009), le TJS ne semble pas encore avoir été utilisé avant la formation pour l'analyse des besoins. Le TJS est un outil dont l'intérêt pendant la formation est souligné par un certain nombre d'auteurs (Fritzsche et al., 2006; Gold & Holodynski, 2015; Guenole et al., 2015; Hauenstein et al., 2010). Bien que les avantages pédagogiques de cet outil soient rapportés par certains (p. ex., permet l'offre d'une rétroaction plus personnalisée, facilite la discussion entre les apprenants), il n'est pas possible d'établir clairement son potentiel pour améliorer les qualités pédagogiques d'une formation parce que peu d'études l'ont utilisé à cette fin. Enfin, cette recension a permis d'identifier quelques travaux empiriques dans lesquels un TJS est utilisé pour assurer l'évaluation de la formation. La plupart de ces études se limitent toutefois à une utilisation du TJS comme simple outil d'évaluation des apprentissages, sans égard aux spécificités de son

développement dans le contexte de la formation. Il semble également que le TJS puisse être utilisé, après la formation, comme mesure *indirecte* du transfert des apprentissages (Hauenstein et al., 2010; Sonesh et al., 2015). À ce titre, Hauenstein et al. (2010) détaillent leur démarche d'élaboration et de validation de l'outil en mettant en évidence les étapes ou modalités recommandées spécifiquement pour le TJS en contexte d'évaluation de la formation. En somme, le faible nombre d'études parues au cours des dernières années suggère que la question des usages du TJS en formation demeure entière, ne pouvant, du même souffle, qu'inciter les chercheurs à poursuivre des travaux sur le sujet.

## Réflexions et agenda de recherche

Des recherches supplémentaires sont ainsi toujours nécessaires afin de préciser les différents usages du TJS en formation. Cette section reprend certaines idées déjà émises, jusqu'ici peu traitées dans les écrits, de façon à présenter des avenues de recherche pour les travaux à venir. À ce titre, le Tableau 2 présente une synthèse des pistes de recherche retenues pour préciser les usages du TJS en formation.

### Avant la formation

Malgré les efforts de recherche passés, une évidence demeure : il reste beaucoup à faire afin de déterminer le potentiel du TJS pour l'analyse des besoins de formation. Il semble donc opportun de reprendre les idées suggérées par Fritzsche et al. (2006), discutées dans la section précédente, afin de rappeler la pertinence d'un tel usage et de maintenir son intérêt pour les recherches futures. Plus concrètement, l'utilisation du TJS avant même que ne commence la formation pourrait servir à sélectionner les participants qui y prendront part. À cet égard, des travaux sont nécessaires afin d'étudier le degré auquel le TJS pourrait permettre d'identifier les employés les plus susceptibles de bénéficier d'une formation en lien avec leur niveau de connaissance ou de compétence. Dans ce contexte, le résultat au TJS pourrait permettre de départager les employés qui ont atteint les exigences préalables à une formation portant sur un contenu avancé de ceux qui ne satisfont pas encore de telles exigences. Sur le plan pratique, cela permettrait à l'organisation de diriger les employés n'ayant pas atteint le niveau de compétence requis pour la formation vers des activités de préparation ou de remédiation (p. ex., lectures complémentaires, capsules vidéo, tutorat) avant la participation à la formation. Dans un même ordre d'idées, le TJS pourrait avoir pour objectif d'identifier les employés n'ayant pas le niveau de compétence requis pour un emploi

particulier. Dans cette situation, le TJS permettrait de diriger ces employés vers des formations pertinentes. Enfin, suivant une perspective un peu différente, le recours au TJS à ce stade pourrait aussi permettre d'apporter des ajustements ou des changements aux contenus existants de la formation, de sorte à adapter celle-ci (p. ex., niveau de difficulté) aux profils des futurs apprenants.

### ***Pendant la formation***

Bien que Cox et al. (2017) aient présenté des résultats positifs quant à l'influence de l'utilisation d'un TJS pendant la formation sur les apprentissages, ces résultats ne sont pas suffisants pour étendre ce constat à d'autres contextes. De nombreux travaux ont porté sur la contribution des stratégies d'apprentissage par raisonnement analogique sur les apprentissages (Gentner, Loewenstein, & Thompson, 2003; Hummel & Nadolski, 2002; Phye, 1989). De façon générale, ces stratégies amènent l'apprenant à se créer des schémas mentaux (c'est-à-dire une structure commune) à travers différentes situations présentées dans une formation, et à appliquer cette logique, plutôt qu'une réponse précise préalablement apprise, afin de résoudre de nouvelles situations (Gick & Holyoak, 1983; Speicher, Bell, Kehrhahn, & Casa, 2014). Il est possible de penser que l'utilisation du TJS pendant la formation permettrait ainsi aux apprenants d'appliquer et d'adapter leurs nouveaux apprentissages dans des contextes partageant des similarités. Sur ce plan, des efforts de recherche pourraient contribuer à tester le degré d'amélioration de l'intégration des contenus enseignés grâce au recours au TJS pendant la formation. De telles études pourraient comparer l'efficacité du TJS en regard d'autres outils de formation ou encore préciser les effets du recours au TJS sur différentes variables (p. ex., perception des apprenants par rapport à un tel usage, utilité perçue de la formation).

### ***Après la formation***

Certains auteurs suggèrent que le TJS pourrait aussi servir à mesurer, voire parfois même sanctionner, le niveau d'apprentissage une fois la formation terminée. Par exemple, il pourrait arriver qu'une organisation doive administrer une formation à des employés en vue de répondre à des exigences nouvellement essentielles pour le travail. Dans ce contexte où l'organisation devrait s'assurer de la bonne maîtrise des nouvelles compétences par les employés avant leur retour à l'emploi, elle pourrait déterminer un seuil de réussite au test et ne décider d'intégrer à l'emploi que les employés qui ont atteint le seuil fixé. Les autres employés pourraient se voir offrir des activités de formation supplémentaires (p. ex., *coaching*, mentorat).

Tel que documenté dans les écrits en sélection du personnel (p. ex., Lievens, Peteers, & Schollaert, 2008; McDaniel & Nguyen, 2001), puisque le TJS présente des situations propres au milieu de travail, il est permis de croire que le fait de résoudre correctement celles-ci peut rendre compte de la capacité des apprenants à faire les choix appropriés devant de nouvelles situations de travail. Suivant cette logique, il est possible de croire que le résultat au TJS peut renseigner sur le niveau de transfert *possible* des apprenants (Hauenstein et al., 2010; Sonesh et al., 2015). À ce sujet, des études futures pourraient contribuer à mieux documenter les rapports entre le résultat au TJS et le transfert des apprentissages, selon que ce dernier est évalué par les apprenants eux-mêmes, le supérieur immédiat ou par l'entremise d'autres indicateurs objectifs (p. ex., nombre d'unités produites ou services rendus selon les principes enseignés en formation). De tels travaux permettraient, entre autres, de mieux cerner le potentiel et la valeur du TJS comme mesure, bien qu'indirecte, du transfert des apprentissages.

### **Tableau 2**

*Pistes de recherches pour préciser les usages du TJS en formation*

<b>Stades de la formation</b>
<i>Avant la formation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer si l'utilisation du TJS permet d'identifier, parmi un bassin d'employés, ceux qui sont susceptibles de bénéficier le plus d'une participation à la formation.</li> <li>• Documenter si l'utilisation du TJS peut permettre d'identifier les contenus susceptibles de poser des difficultés aux apprenants lors de la formation, et ce, afin de mieux ajuster celle-ci au profil des futurs apprenants.</li> </ul>

*(suite sur la page suivante)*

**Tableau 2 (suite)**

Pistes de recherches pour préciser les usages du TJS en formation

**Stades de la formation***Pendant la formation*

- Comparer l'efficacité d'une formation utilisant le TJS comme outil de formation à d'autres utilisant des outils ou méthodes d'enseignement plus traditionnels.
- Documenter l'effet de l'utilisation d'un TJS comme outil de formation sur différentes variables personnelles (p. ex., perceptions liées à l'usage de cet outil de formation, utilité perçue de la formation).

*Après la formation*

- Déterminer le degré auquel l'utilisation du TJS en formation peut rendre compte du niveau d'apprentissage ou de transfert réalisé par les apprenants.
- Évaluer la relation entre le résultat au TJS et différentes façons de mesurer le transfert des apprentissages (p. ex., mesure autorapportée, évaluation faite par le supérieur, indicateurs objectifs).

**Conclusion**

Si la transposition du TJS en formation est une idée qui a été suggérée par un certain nombre de chercheurs, il reste que cette possibilité n'a essentiellement été abordée qu'à un niveau théorique. De fait, tel qu'exposé à travers cette recension, seul un faible nombre d'auteurs ont utilisé un TJS dans le contexte de la formation. Ce texte propose des pistes d'utilisation du TJS en formation ainsi que des avenues de recherches spécifiques aux différents stades de la formation. Parallèlement, il semble tout aussi important d'explorer certains enjeux liés à la construction et à la validation du TJS (p. ex., modalité de développement des vignettes, nature des consignes utilisées, biais de réponses). Les études portant sur ces préoccupations sont nombreuses en contexte de sélection, et tout porte à croire que ces préoccupations devront également faire l'objet d'études en formation.

**Références**

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Ahadi, S., & Jacobs, R. L. (2017). A Review of the Literature on Structured On-the-Job Training and Directions for Future Research. *Human Resource Development Review*, 16(4), 323-349. <https://doi.org/10.1177/1534484317725945>
- Anderson, R., Thier, M., & Pitts, C. (2017). Interpersonal and intrapersonal skill assessment alternatives: Self-reports, situational-judgment tests, and discrete-choice experiments. *Learning and Individual Differences*, 53, 47-60. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.10.017>
- Arthur, W., Glaze, R. M., Jarrett, S. M., White, C. D., Schurig, I., & Taylor, J. E. (2014). Comparative Evaluation of Three Situational Judgment Test Response Formats in Terms of Construct-Related Validity, Subgroup Differences, and Susceptibility to Response Distortion. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 535-545. <https://doi.org/10.1037/a0035788>
- Banki, S., & Latham, G. P. (2010). The Criterion-Related Validities and Perceived Fairness of the Situational Interview and the Situational Judgment Test in an Iranian Organisation. *Applied Psychology*, 59(1), 124-142. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00418.x>
- Becker, T. (2005). Development and Validation of a Situational Judgment Test of Employee Integrity. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 225-232. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00319.x>
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Surface, E. A., & Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer.

- Human Resource Management Review*, 29(2), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.004>
- Brannick, M., Fabri, P., Zayas-Castro, J., & Bryant, E. (2009). Evaluation of an Error-Reduction Training Program for Surgical Residents. *Academic Medicine*, 84(12), 1809-1814. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181bf36b0>
- Brooks, E. M., & Highhouse, S. (2006). Can good judgment be measured?. Dans J. Weekley & R. Ployhart (dir.), *Situational Judgment Tests* (pp. 39-55). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burgess, A., Roberts, C., Clark, T., & Mossman, K. (2014). The social validity of a national assessment centre for selection into general practice training. *BMC medical education*, 14(261), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12909-014-0261-6>
- Campion, M. C., Ployhart, R. E., & Mackenzie Jr, W. I. (2014). The State of Research on Situational Judgment Tests: A Content Analysis and Directions for Future Research. *Human Performance*, 27(4), 283-310. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.929693>
- Chan, D., & Schmitt, N. (1997). Video-Based Versus Paper-and-Pencil Method of Assessment in Situational Judgment Tests: Subgroup Differences in Test Performance and Face Validity Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 143-159. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.143>
- Christian, M. S., Edwards, B. D., & Bradley, J. C. (2010). Situational Judgment Tests: Constructs Assessed And a Meta-Analysis of Their Criterion-Related Validities. *Personnel Psychology*, 63(1), 83-117. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x>
- Cox, C., Barron, L., Davis, W., & de La Garza, B. (2017). Using situational judgment tests (SJTs) in training: Development and evaluation of a structured, low-fidelity scenario-based training method. *Personnel Review*, 46(1), 36-45. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0137>
- Crook, A. E., Beier, M. E., Cox, C. B., Kell, H. J., Hanks, A. R., & Motowidlo, S. J. (2011). Measuring Relationships between Personality, Knowledge, and Performance using Single-response Situational Judgment Tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 363-373. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00565.x>
- De Leng, W. E., Stegers-Jager, K. M., Husbands, A., Dowell, J. S., Born, M. P., & Themmen, A. P. N. (2017). Scoring method of a Situational Judgment Test: influence on internal consistency reliability, adverse impact and correlation with personality? *Advances in Health Sciences Education*, 22(2), 243-265. <https://doi.org/10.1007/s10459-016-9720-7>
- de Meijer, L., Born, M., van Zielst, J., & van der Molen, H. (2010). Construct-Driven Development of a Video-Based Situational Judgment Test for Integrity : A Study in a Multi-Ethnic Police Setting. *European Psychologist*, 15(3), 229-236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000027>
- Dillman, B. G., & Lee, J. R. (2006). Utilizing Situational Judgment Tests (SJT) for Pilot Decision-Making. *International Journal of Applied Aviation Studies*, 6(1), 145-154. Repéré à: [https://www.academy.jccbi.gov/ama-800/Spring\\_2006.pdf](https://www.academy.jccbi.gov/ama-800/Spring_2006.pdf)
- Fritzsche, A., Barbara, Stagl, C., Kevin, Salas, E., & Burke, C. S. (2006). Enhancing the design, delivery, and evaluation of scenario-based training: can situational judgment tests contribute?. Dans J. Weekley & R. Ployhart (dir.), *Situational Judgment Tests* (pp. 301-318). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gentner, D., Loewenstein, J., & Thompson, L. (2003). Learning and Transfer: A General Role for Analogical Encoding. *Journal of Educational Psychology*, 95(2), 393-408. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.2.393>
- Gick, M. L., & Holyoak, K. J. (1983). Schema induction and analogical transfer. *Cognitive Psychology*, 15(1), 1-38. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(83\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0010-0285(83)90002-6)
- Gold, B., & Holodynski, M. (2015). Development and Construct Validation of a Situational Judgment Test of Strategic Knowledge of Classroom Management in Elementary Schools. *Educational Assessment*, 20(3), 226-248. <https://doi.org/10.1080/10627197.2015.1062087>
- Goss, B. D., Ryan, A. T., Waring, J., Judd, T., Chiavaroli, N. G., O'Brien, R. C., . . . McColl, G. J. (2017). Beyond Selection: The Use of Situational Judgment Tests in the Teaching and Assessment of Professionalism. *Academic medicine*, 92(6), 780-784. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000001591>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Guenole, N., Chernyshenko, O., Stark, S., & Drasgow, F. (2015). Are predictions based on situational judgement tests precise enough for feedback in leadership development? *European Journal of Work*



- and *Organizational Psychology*, 24(3), 1-11. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.926890>
- Hauenstein, N. M. A., Findlay, R. A., & McDonald, D. P. (2010). Using Situational Judgment Tests to Assess Training Effectiveness: Lessons Learned Evaluating Military Equal Opportunity Advisor Trainees. *Military Psychology*, 22(3), 262-281. <https://doi.org/10.1080/08995605.2010.492679>
- Hochmitz, I., & Yuviler-Gavish, N. (2011). Physical Fidelity Versus Cognitive Fidelity Training in Procedural Skills Acquisition. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 53(5), 489-501. <https://doi.org/10.1177/0018720811412777>
- Holladay, C. L., & Quiñones, M. A. (2008). The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 343-354. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.34251672>
- Hummel, H. G. K., & Nadolski, R. J. (2002). Cueing for Schema Construction: Designing Problem-Solving Multimedia Practicals. *Contemporary Educational Psychology*, 27(2), 229-249. <https://doi.org/10.1006/ceps.2001.1089>
- Lee, R. J., Fanjoy, O. R., & Dillman, G. B. (2005). The Effects of Safety Information on Aeronautical Decision Making. *Journal of Air Transportation*, 10(3), 3-16. Repéré à : <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effects-of-Safety-Information-on-Aeronautical-Lee-Fanjoy/48fa5072f1a6a61d4f26e7fc16086aefbb37e65e#citing-papers>
- Lievens, F. (2013). Adjusting medical school admission: Assessing interpersonal skills using situational judgement tests. *Medical Education*, 47(2), 182-189. <https://doi.org/10.1111/medu.12089>
- Lievens, F., Peeters, H., & Schollaert, E. (2008). Situational judgment tests: a review of recent research. *Personnel Review*, 37(4), 426-441. <https://doi.org/10.1108/00483480810877598>
- Lijuan, W., Maccann, C., Xiaohua, Z., Liu, O. L., & Roberts, R. D. (2009). Assessing Teamwork and Collaboration in High School Students: A Multimethod Approach. *Canadian Journal of School Psychology*, 24(2), 108-124. <https://doi.org/10.1177/0829573509335470>
- McDaniel, M. A., Morgeson, F. P., Finnegan, E. B., Campion, M. A., & Braverman, E. P. (2001). Use of Situational Judgment Tests to Predict Job Performance: A Clarification of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 730-740. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.730>
- McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2001). Situational Judgment Tests: A Review of Practice and Constructs Assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 103-113. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00167>
- Motowidlo, S. J., & Beier, M. E. (2010). Differentiating Specific Job Knowledge From Implicit Trait Policies in Procedural Knowledge Measured by a Situational Judgment Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 321-333. <https://doi.org/10.1037/a0017975>
- Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An Alternative Selection Procedure: The Low-Fidelity Simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 640-647. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.640>
- Naemi, B., Martin-Raugh, M., & Kell, H. (2016). SJTs as Measures of General Domain Knowledge for Multimedia Formats: Do Actions Speak Louder Than Words? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 77-83. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.121>
- Oostrom, J. K., Born, M. P., Serlie, A. W., & vzder Molen, H. T. (2012). Implicit Trait Policies in Multimedia Situational Judgment Tests for Leadership Skills: Can They Predict Leadership Behavior? *Human Performance*, 25(4), 335-353. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.703732>
- Pangallo, A., Zibarras, L., & Patterson, F. (2016). Measuring resilience in palliative care workers using the situational judgement test methodology. *Medical Education*, 50(11), 1131-1142. <https://doi.org/10.1111/medu.13072>
- Patterson, F., Zibarras, L., & Ashworth, V. (2016). Situational judgement tests in medical education and training: Research, theory and practice: AMEE Guide No. 100. *Medical Teacher*, 38(1), 3-17. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2015.1072619>
- Peckler, B., Prewett, M. S., Campbell, T., & Brannick, M. (2012). Teamwork in the trauma room evaluation of a multimodal team training program. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, 5(1), 23-27. <https://doi.org/10.4103/0974-2700.93106>
- Peus, C., Braun, S., & Frey, D. (2013). Situation-based measurement of the full range of leadership model — Development and validation of a situational judgment test. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 777-795. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.006>
- Phye, G. D. (1989). Schemata Training and Transfer of an Intellectual Skill. *Journal of Educational Psychology*, 81(3), 347-352. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.81.3.347>

- Prewett, M. S., Brannick, M. T., & Peckler, B. (2013). Training teamwork in medicine: An active approach using role play and feedback. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(2), 316-328. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01001.x>
- Rivard, P., & Lauzier, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines : pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation* (2e éd.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2016). *Managing performance through training and development* (7e éd.). Toronto: Nelson Education.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological of Science in the Public Interest 13*(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Schubert, S., Ortwein, H., Dumitsch, A., Schwantes, U., Wilhelm, O., & Kiessling, C. (2008). A situational judgement test of professional behaviour: development and validation. *Medical Teacher, 30*(5), 528-533. <https://doi.org/10.1080/01421590801952994>
- Sonesh, S. C., Gregory, M. E., Hughes, A. M., Feitosa, J., Benishek, L. E., Verhoeven, D., . . . Salas, E. (2015). Team Training in Obstetrics: A Multi-Level Evaluation. *Families Systems & Health, 33*(3), 250-261. <https://doi.org/10.1037/fsh0000148>
- Speicher, T., Bell, A., Kehrhahn, M., & Casa, D. (2014). Effect of cueing on learning transfer among health profession students engaged in a case-based analogical reasoning exercise. *The internet Journal of allied health sciences and practice, 12*(3), 1 - 9. Repéré à : <http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1489&context=ijahsp/>
- Spiker, V. A., & Johnston, J. H. (2013). Assessing Counter-Terrorism field training with multiple behavioral measures. *Applied Ergonomics, 44*(5), 680 - 686. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2012.04.015>
- Sternberg, J. R., Wagner, R. K., & Okagaski, L. (1993). Practical intelligence : The nature and role of tacit knowledge in work and at school. Dans J. M. Puckett & H. W. Reese (dir.), *Mechanisms of everyday cognition* (pp. 205-230). Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Van Wee, B., & Banister, D. (2015). How to Write a Literature Review Paper? *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal, 36*(2), 278-288. <https://doi.org/10.1080/01441647.2015.1065456>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly, 26*(2), xiii-xxiii. <https://doi.org/10.2307/4132319>
- Weekley, J. A., & Ployhart, R. E. (2006). An introduction to situational judgment testing. Dans J. Weekley & R. Ployhart (dir.), *Situational Judgment Tests* (pp. 1-10). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Woodworth, R. S., & Thorndike, E. L. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. (I). *Psychological Review, 8*(3), 247-261. <https://doi.org/10.1037/h0074898>

# 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 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Université du Québec en Outaouais, [roland.foucher@uqo.ca](mailto: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 Harrison (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 que 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-McClellan, 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 absentes 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 absentes, 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, Murname, & 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 absentes; 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 absentes; 5. indice de distribution temporelle précisant le nombre de jours de travail perdus selon le jour, le mois ou le trimestre. Quant aux indices subjectifs<sup>1</sup>, 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,

<sup>1</sup> 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*

<p>Avantages à être présent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir du plaisir à effectuer son travail</li> <li>- obtenir des bénéfices reliés à l'assiduité</li> <li>- tirer profit d'une conformité aux normes de groupe</li> </ul>	<p>Inconvénients à être présent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- risquer de transmettre sa maladie</li> <li>- subir des torts plus lourds pour un retard</li> <li>- risquer l'échec à cause de difficultés particulières ce jour-là</li> </ul>
<p>Avantages à être absent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rompre la routine</li> <li>- disposer de temps pour des activités personnelles</li> <li>- tirer profit d'un échange entre temps supplémentaire et absence</li> </ul>	<p>Inconvénients à être absent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- subir des retards qu'il faudra combler au retour</li> <li>- se sentir coupable</li> <li>- subir des sanctions disciplinaires</li> </ul>

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<sup>e</sup> 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](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](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=QgxrXlxu>
- 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](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/IOM.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.
- Llappasset, 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\\_FztgAACAA&redir\\_esc=y](https://books.google.ca/books/about/Processus_psychologiques_à_l'origine_du.html?id=A_FztgAACAA&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 31<sup>st</sup>). The large scale costs of absenteeism and presentéisme [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>
- Sounan, 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., Folic, 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](http://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>

