

[Page de garde]



**Le leadership et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur du
présentéisme**

**par
Benjamin Lechasseur**

**Sciences de la gestion
Spécialisation Gestion des ressources humaines**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Mouna Knani

**Marie-Claude Gaudet
Codirectrices de recherche**

HEC Montréal

Avril 2023
© Benjamin Lechasseur, 2023

Résumé

Cette recherche a comme objectif l'étude de l'effet de deux styles de leadership, soit le leadership de soutien et le leadership directif, sur le niveau d'épuisement professionnel des employés. De plus, l'étude vise à évaluer le rôle du présentéisme (venir au travail malade, tout en causant une perte de productivité) dans ces relations en faisant l'hypothèse qu'il y joue un rôle médiateur.

La recherche a été effectuée auprès de la population générale du Québec. Notre échantillon est composé de 75 participants de différents secteurs d'activité. Les données ont été analysées à l'aide de modèles d'équations structurelles.

Les résultats montrent que le leadership de soutien est associé négativement au présentéisme, en plus de montrer que ce type de leadership de soutien diminue le niveau d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation, dans la mesure où il réduit la perte perçue de productivité due au présentéisme. L'hypothèse du rôle médiateur du présentéisme dans la relation entre le leadership de soutien et les sous-dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation est confirmée. Aucun résultat significatif n'a été trouvé en lien avec le leadership directif.

En somme, basée sur le modèle JD-R, notre étude confirme le rôle important du présentéisme dans l'explication de l'épuisement professionnel. En outre, les résultats montrent que le leadership de soutien est une bonne pratique managériale qui diminue le niveau de présentéisme, et que les organisations devraient miser sur des politiques qui reconnaissent la santé des employés et la légitimité des congés de maladie.

Mots-clés : *Leadership de soutien, leadership directif, présentéisme, épuisement professionnel, épuisement émotionnel, dépersonnalisation, accomplissement personnel, perte de productivité due au présentéisme, cynisme.*

Abstract

This research study's the effect of two leadership styles, supportive leadership, and directive leadership, on the levels of burnout among employees. In addition, the study aims at evaluating the role of presenteeism within these relationships. The hypothesis is that presenteeism is a mediator between the two types of leadership and burnout.

The research was conducted among the general working population of Quebec. The data was collected among 75 participants from different types of industries and were analyzed using structural equations.

The results show that supportive leadership is negatively related to presenteeism. In addition, the results show that supportive leadership decreases levels of emotional exhaustion and depersonalization, insofar as supportive leadership reduces the perceived loss of productivity due to presenteeism. The hypothesis of the mediating role of presenteeism between supportive leadership and the sub dimensions of emotional exhaustion and depersonalization is confirmed. No significant results have been found regarding directive leadership.

In general, the results indicate that presenteeism may occupy a central role in the JD-R model and that a mediating model of presenteeism would be useful for research purposes. Furthermore, the results show that supportive leadership is a good managerial practice that decreases the level of presenteeism, and that organizations should focus on policies that recognize employee health and the legitimacy of sick leave.

Translated with www.DeepL.com/Translator (free version)

Key words: *Supportive leadership, directive leadership, presenteeism, burnout, emotional exhaustion, cynicism, loss of personal efficacy, productivity loss caused by presenteeism.*

Table des matières

Résumé.....	4
Abstract.....	5
Remerciements	11
Introduction.....	13
Les objectifs et la question de recherche.....	21
Objectif général.....	21
Question de recherche	21
Objectifs spécifiques	22
Plan du mémoire	22
Chapitre 1 – Recension des écrits	23
1.1 Le présentéisme.....	23
1.1.1. Évolution de la définition du présentéisme.....	23
1.1.2 La prévalence et le coût du présentéisme.....	29
1.1.3 Typologie de présentéisme.....	33
1.1.4 Modélisation du présentéisme.....	39
1.1.5 Les déterminants du présentéisme	48
1.2 Leadership	54
1.2.1. Définition du leadership	54
1.2.2. Le leadership direct vs le leadership indirect	56
1.2.3. Les principales approches	57
1.2.4. Approche retenue.....	60
1.2.5. Modèle du leadership de soutien et du leadership directif	62
1.3 Le leadership et le présentéisme	65
1.3.1 Les liens théoriques entre les leaderships de soutien et directif et le présentéisme.....	66
1.3.2 Les liens empiriques entre les leaderships de soutien et directif, et le présentéisme	69
1.4. Épuisement professionnel.....	73
1.4.1. Définition et évolution du concept	73
1.4.2. Les dimensions de l'épuisement professionnel	74
1.4.3. La relation entre les dimensions de l'épuisement professionnel	75
1.4.4. La prévalence de l'épuisement professionnel	77
1.5 La relation entre l'épuisement professionnel et le présentéisme	79
1.5.1 Les liens théoriques entre l'épuisement professionnel et le présentéisme.....	80

1.5.2 Les liens empiriques entre l'épuisement professionnel et le présentéisme.....	80
1.6 La relation entre l'épuisement professionnel et le leadership de soutien.....	83
1.6.1 Les liens théoriques entre l'épuisement professionnel et les leaderships de soutien et directif	84
1.6.2 Les liens empiriques entre l'épuisement professionnel et les leaderships de soutien et directif	86
1.7. Les liens entre le leadership de soutien, le présentéisme et l'épuisement professionnel.....	88
Chapitre 2 – Modèle conceptuel et hypothèses	90
2.1 Problématique	90
2.2 Modèle de recherche	94
2.2. Les hypothèses de recherche	95
2.2.1. La relation directe entre les leaderships de soutien et directif et les dimensions de l'épuisement professionnel	95
2.2.2. La relation directe entre les leaderships de soutien et directif, et le présentéisme.....	97
2.2.3. Le rôle médiateur du présentéisme dans la relation entre les leaderships de soutien et directif sur les dimensions de l'épuisement professionnel.....	97
Chapitre 3 – Méthodologie	100
3.1. Considérations éthiques.....	100
3.2. Devis de recherche	100
3.3. Collecte de données	102
3.4. Échantillon.....	102
3.4.1 Caractéristiques de l'échantillon	103
3.5. Questionnaire	105
3.5.1. Mesure du présentéisme	105
3.5.2. Épuisement professionnel.....	110
3.5.3. Leadership	112
3.5.4. Variables socio-démographiques	113
3.6. Stratégie d'analyse	113
3.7. Analyses préliminaires.....	115
Chapitre 4 – Résultats	122
Données non analysées.....	122
4.1. Résultats des analyses préliminaires	122
4.1.1. Réduction des indicateurs	122
4.1.2. Analyses de fiabilité	130

4.1.3. Analyses descriptives et corrélationnelles.....	131
4.2. Vérification des hypothèses de recherche	133
Modèle structurel	133
Vérification des hypothèses de relation.....	135
Vérification des hypothèses de médiation	138
Chapitre 5 - Discussion des résultats.....	140
5.1. Retour sur les objectifs de recherche	140
5.2. Interprétation des résultats	141
5.2.1. Les relations entre le leadership directif et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel.....	141
5.2.2 La relation entre le leadership directif et le présentéisme.....	142
5.2.3. Les relations entre le leadership de soutien et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel.....	144
5.2.3. Les relations entre le leadership de soutien et le présentéisme	147
5.2.4. Les relations entre le présentéisme et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel	150
5.2.5. Le rôle médiateur du présentéisme dans la relation entre le leadership de soutien et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel.....	150
5.3 Implications de la recherche	153
5.3.1 Implications théoriques de l'étude.....	153
5.3.1 Implications pratiques de l'étude	156
5.4. Limites de l'étude.....	159
5.5. Recherches futures.....	163
Conclusion	165
Bibliographie	168
Annexe A – Tableaux sommaires des déterminants et des conséquences du présentéisme	228
Annexe B – Message de recrutement des participants pour l'étude.....	231
Annexe C – Modèles conceptuels comparatifs issus des analyses factorielles confirmatoires	232
ANNEXE D – Abréviations et descriptifs des indicateurs	235

Liste des tableaux

Tableau 1. Définitions du présentéisme	29
Tableau 2. Nombre de jours moyen de présentéisme	31
Tableau 3. Pourcentage d'employés faisant du présentéisme	32
Tableau 4. Problèmes de santé psychologique affectant le présentéisme.....	50
Tableau 5. Coûts associés au présentéisme	52
Tableau 6. Définitions du leadership.....	55
Tableau 7. Les comportements de leadership orientés vers les tâches et vers les relations	59
Tableau 8. Études montrant un lien entre le leadership de soutien et le présentéisme	71
Tableau 9. Prévalence des taux sévères d'épuisement professionnel au Canada et aux États-Unis..	79
Tableau 10. Études montrant le présentéisme comme prédicteur de la dimension de l'épuisement émotionnel.....	82
Tableau 11. Études montrant une corrélation entre les dimensions de l'épuisement professionnel et le présentéisme	83
Tableau 12. Profil de l'échantillon final (n = 75).....	104
Tableau 13. Différentes manières de mesurer le présentéisme comme un comportement.....	107
Tableau 14. Séquence d'élimination des indicateurs faibles et leur poids factoriel	124
Tableau 15. Poids factoriels standardisés	126
Tableau 16. Indices d'ajustement des modèles des analyses factorielles confirmatoires.....	129
Tableau 17. Résultats des analyses de fidélité	131
Tableau 18. Statistiques descriptives et corrélations	132
Tableau 19. Indices d'ajustement du modèle conceptuel final.....	134
Tableau 20. Effets directs standardisés.....	137
Tableau 21. Effets indirects standardisés	138
Tableau 22. Comparaison des résultats corrélationnels entre le leadership de soutien et les sous dimensions de l'épuisement professionnel de notre étude avec ceux d'autres études	147
Tableau 23. Récapitulatif des hypothèses confirmées.....	153
Tableau 24. Déterminants individuels du présentéisme	228
Tableau 25. Déterminants organisationnels du présentéisme	229
Tableau 26. Conséquences individuelles du présentéisme.....	230

Liste des figures

Figure 1. Modélisation des typologies de Gosselin et Lauzier (2011)	34
Figure 2. Modélisation de la typologie de Karanika-Murray et Biron (2020).....	36
Figure 3. Modèle de Johns (2010)	41
Figure 4. Modèle à double voie testé de Miraglia et Johns (2016)	43
Figure 5. Modèle décisionnel de Lohaus et Habermann (2019)	45
Figure 6. Modèle théorique de recherche	95
Figure 7. Modèle théorique avec hypothèses	99
Figure 8. Modèle conceptuel théorique	125
Figure 9. Modèle conceptuel final choisi	130
Figure 10. Modèle structurel final	134
Figure 11. Modèle théorique validé dans les données	139
Figure 12. Modèle conceptuel comparatif 1.....	232
Figure 13. Modèle conceptuel comparatif 4.....	233
Figure 14. Modèle conceptuel comparatif 5.....	234

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mes directrices de recherche, Mouna Knani et Marie-Claude Gaudet. Elles m'ont appris à écrire, à réfléchir, et à me dépasser. Je les remercie pour leurs conseils, leurs encouragements, leur encadrement et leurs expertises. Le cheminement du mémoire a été un apprentissage extraordinaire, un marathon intellectuel rigoureux, et une expérience que je conserverai en mémoire toute ma vie. Leur rôle de mentor, de coach et de partenaire de recherche m'a beaucoup aidé à m'orienter et à m'améliorer tout au long de mon parcours.

Je tiens ensuite à remercier Michel Cossette pour ses conseils et son écoute. Il a su me guider intellectuellement et moralement à travers mon cheminement et je lui en suis grandement reconnaissant.

Je remercie aussi Nicolas Turcotte-Légaré pour son expertise et son aide durant la phase d'analyse de mes données. Il a su me transmettre énormément de connaissances dans un temps record. Sa capacité de vulgarisation, ses conseils et son temps ont été un atout précieux que j'apprécie au plus haut point.

Je tiens également à remercier mes parents. Ils m'ont soutenu et m'ont aidé d'une manière que je qualifierais de légendaire. Ils ont été là pour moi dans les meilleurs moments comme dans les pires. Ils ont su faire preuve de patience et de sagesse à mon égard. Je ne serai jamais en mesure de les remercier assez pour tout ce qu'ils ont fait pour moi à travers mon parcours académique, et spécialement durant les deux années de travail investies dans mon mémoire.

Je tiens finalement à remercier ma conjointe, Léonie Nadeau, qui a su me gérer pendant deux longues années. Le quotidien n'a pas toujours été facile durant mon parcours, mais elle a su se montrer patiente, dévouée et attentionnée. Le soutien émotionnel qu'elle m'a offert et l'amour qu'elle m'a démontré seront à jamais gravés dans mon cœur et je lui en serai éternellement reconnaissant.

Introduction

La santé des employés est un sujet clé lorsqu'on s'intéresse au bien-être et à la productivité au travail. Le maintien de la santé physique et mentale des employés est devenu vital pour les organisations (Ruhle et al., 2020). Au-delà de la santé physique, la santé mentale représente un aspect très important à considérer lorsqu'on veut comprendre certaines problématiques organisationnelles et économiques (Goetzel et al., 2004; Hemp, 2004). À cet égard, la santé mentale coûte cher à l'industrie canadienne. Par exemple, au Canada, les coûts engendrés par la perte de productivité due à la dépression et à l'anxiété s'élèvent respectivement à 32,3 milliards de dollars et 17,3 milliards de dollars par année au Canada (The Conference Board of Canada, 2022). En parallèle, plusieurs phénomènes contextuels reliés à la vie professionnelle entraînent des questionnements quant à l'état de santé mentale des travailleurs.

Tout particulièrement, en 2019, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a annoncé que l'épuisement professionnel sera inclus dans sa 11^e édition de la Classification Internationale des Maladies (Beheshti, 2019). De plus, la classification de l'OMS fait notamment mention que l'épuisement professionnel est un phénomène spécifique au milieu de travail et ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres sphères de la vie (Beheshti, 2019; WHO, 2019).

Cette intégration du syndrome de l'épuisement professionnel dans le manuel produit par l'OMS survient à un moment où les sondages, comme le Gallup Pole, mentionnent des taux du syndrome de plus en plus élevés (<https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>; Beheshti, 2019). Cette inclusion de l'épuisement professionnel dans le manuel de classification des maladies suscite un intérêt marqué chez les professionnels partout à travers le monde pour entreprendre des recherches et poser des diagnostics (Beheshti, 2019). Cet intérêt

croissant pour l'épuisement professionnel permet de mieux comprendre en quoi il est lié à l'état de santé et à diverses conséquences individuelles et organisationnelles.

Par exemple, si nous nous intéressons à l'épuisement professionnel et à la santé, nous devons considérer un comportement qui y est lié, soit l'absentéisme (p. ex. Westman & Etzion, 2001; Toppinen-Tanner et al., 2005; Salvagioni et al., 2017). Au 19^e siècle, l'absence au travail était un phénomène identifié et reconnu comme étant néfaste pour les entreprises (Gaillard, 2019). Les absences, pour causes de maladie par exemple, ont été associées à des coûts importants pour les organisations. À titre indicatif, au Canada, les employés à temps plein se sont absentés approximativement 105 millions de journées de travail dans l'année, ce qui a entraîné des coûts inestimables pour les industries (Statistique Canada, 2011). Au niveau individuel, les statistiques indiquent que les travailleurs s'absentent de plus en plus, passant de 9,5 jours en 2016 à 11,6 en 2020 (Statistique Canada, 2022). Selon une enquête du *Conference Board du Canada* (2013), l'absentéisme a coûté 16,6 milliards de dollars à l'économie canadienne en 2011. Au Québec, selon des enquêtes récentes, le nombre de jours d'absence moyen est passé de 12,2 en 2019 à 13,9 en 2020 (Statistique Canada, 2022). Ces taux sont les plus élevés au Canada et cette augmentation est préoccupante pour les employeurs et les organisations.

Dans ce contexte d'augmentation des taux d'absentéisme, bon nombre d'entreprises ont mis en place des politiques et des pratiques visant à réduire ce comportement, soit au moyen de sanctions disciplinaires aux employés qui s'absentent trop ou de primes d'assiduité au travail (Gosselin & Lauzier, 2011). Cependant, ces actions, se voulant bénéfiques pour les entreprises, ont laissé place à un nouveau phénomène tout aussi nocif, soit le présentéisme, qui serait entre autres le produit de la lutte contre l'absentéisme (Gaillard, 2019, Knani 2018).

En effet, bien que les situations reliées à la santé résultent souvent en absentéisme (Johns, 2008), il semble que les travailleurs optent de plus en plus pour le présentéisme comme comportement alternatif. Le présentéisme correspond donc au fait de se présenter au travail malgré un problème de santé physique ou psychologique nécessitant une absence (Aronsson Gustafsson & Dalner, 2000; Hansen & Andersen, 2008; Miraglia & Johns, 2016; Ruhle et al., 2020; Côté, Lauzier, & Stinglhamber, 2021).

En 2018, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) mentionne qu'à trop s'attarder sur l'absentéisme, on sous-estime l'ampleur réelle de l'impact de la productivité sur la santé. Selon l'INSPQ, il faut regarder les origines organisationnelles du présentéisme afin de bien cerner la problématique. Il semble que « bien souvent, les travailleuses et les travailleurs entrent au travail en cachant des blessures physiques ou psychologiques par crainte de représailles ou de perdre leur emploi, ce qui les met à risque de blessures encore plus graves » (CSN, 2018).

Ce sont de telles considérations qui font que le présentéisme est un phénomène qui, selon Lohaus et Habermann (2019), gagne en importance. Il est apparu alors que les entreprises, malgré un haut taux de présence des employés, observaient tout de même des pertes de revenus liées à des baisses de productivité et de performance (Gaillard, 2019). Cette observation a entraîné un intérêt pour le présentéisme et a donné un élan à la recherche sur le sujet. Par exemple, une simple recherche du terme « présentéisme » sur Google indiquait 148 000 résultats en 2010 (Brooks et al., 2010) alors qu'elle montre actuellement près de 640 000 résultats. Il paraît donc évident que le présentéisme suscite de plus en plus d'attention.

Toujours au niveau de la recherche, les études sur le présentéisme ont augmenté de manière exponentielle au cours de la dernière décennie (Lohaus & Habermann, 2019). Le présentéisme a été étudié dans plusieurs pays dont le Canada (Biron et al., 2006; Caverley et al., 2007), les États-

Unis (Burton et al., 2004; Laing et al., 2016), la Chine (Shan et al., 2021), la Suède (Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000; Aronsson & Gustafsson, 2005; Love et al., 2010; Aboagye et al., 2019), les Pays-Bas (Demerouti et al., 2009), l'Allemagne (Pohling et al., 2016), le Danemark (Hansen & Handersen, 2008) et le Royaume-Uni (Robertson et al., 2012; Lu, Cooper, & Lin, 2013), Taiwan (Lu, Cooper, & Lin, 2013).

En outre, un aspect qui revient souvent dans les études est le fait que le présentéisme est lié à de nombreux problèmes de santé mentale tels que la dépression (Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000; Allemann et al., 2019) et l'anxiété (Caverley et al., 2007; Laing et al., 2016).

Compte tenu de la vague d'intérêt mondiale pour la recherche sur le présentéisme, il serait intéressant de voir comment le phénomène se manifeste au Québec. À ce sujet, selon le gouvernement du Québec, le présentéisme est considéré comme un comportement négatif relié à un mauvais état de santé mental au travail (Gouvernement du Québec, 2022). De plus, selon cette même référence, l'épuisement professionnel figure parmi les troubles de santé mentale fréquemment observés au travail. Comprendre comment l'épuisement professionnel et le présentéisme interagissent dans le milieu québécois devient donc important. Cependant, il faut avant tout les comprendre distinctement.

Tel que mentionné précédemment, le présentéisme est le fait de se présenter malade au travail alors qu'une absence serait nécessaire (Aronsson, Gustafsson & Dalner, 2000; Ruhle et al., 2020). Il s'agit d'un comportement coûteux pour les organisations et l'économie en général. Hemp (2004) montrait que le présentéisme coûtait 150 milliards de dollars à l'économie américaine. Une décennie plus tard, Wang et ses collègues (2015) évaluaient le coût du présentéisme à 15,1 milliards de dollars pour l'économie de la Grande-Bretagne.

Le présentisme est associé à plusieurs antécédents individuels, dont principalement l'état de santé (Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000), le stress (Gosselin et al., 2013), et la charge de travail (Biron et al., 2006). Il est également lié à plusieurs facteurs organisationnels comme la difficulté de remplacement (Aronsson et Gustafsson, 2005; Claverley et al., 2007; Johansen, Aronsson, et Marklund 2014), les pratiques de rémunération (Aronsson, Gustafsson, & Dalner 2000; Johns, 2010), et le leadership (Nyberg et al., 2008; Gilbreath et Karimi, 2012; Galliker et al., 2020).

Parmi les facteurs étudiés, l'état de santé est celui qui a initialement engendré le plus de recherches. Cette branche d'étude sur le présentisme a permis de constater que celui-ci peut représenter un facteur de risque pour la santé psychologique et le bien-être des employés, et augmenter le risque d'épuisement professionnel (Demerouti et al., 2009; Ferreira et al., 2012; Baeriswyl et al., 2017). Nous nous attarderons sur l'étude de ce dernier afin de bien comprendre comment le présentisme affecte la santé et le bien-être au travail.

L'épuisement professionnel est décrit comme un syndrome résultant d'un stress chronique associé à un travail très demandant émotionnellement, et pour lequel les ressources sont inadéquates (Freudenberger, 1974; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996; Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009; West, Dyrbye, & Shanafelt, 2018). Ce syndrome est défini selon trois dimensions, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation, et la diminution du sentiment d'accomplissement personnel (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996; West, Dyrbye, & Shanafelt, 2018).

La dimension de l'épuisement émotionnel est la dimension centrale de l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Bridgeman et al., 2018). Selon ces auteurs, l'épuisement émotionnel réfère au sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles et physiques. Il s'agit du sentiment d'être drainé par son travail (Andrew et al., 2018) et de se sentir surchargé (Schaufeli & Greenglass, 2001; Han et al., 2020). La dimension de la dépersonnalisation (cynisme) représente

la dimension interpersonnelle de l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Bridgeman et al., 2018). Il s'agit d'une attitude distante et d'une indifférence envers son travail, son organisation et ses collègues (Burke & Mikkelsen, 2006), ainsi que du développement d'attitudes négatives et antipathiques envers les autres (Andrew et al., 2018). Enfin, la diminution du sentiment d'accomplissement personnel représente la dimension d'auto-évaluation de l'épuisement professionnel (Aronsson et al., 2017). Elle réfère au sentiment d'incompétence, ainsi qu'à la perception d'un manque de réussite et de productivité au travail, et ce, même en situation de réussite (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Bridgeman et al., 2018). Selon cette dimension, les employés évaluent négativement leurs compétences et leur performance, démontrant ainsi une baisse de leur satisfaction envers leurs accomplissements personnels (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996, cité dans Sabagh et al., 2018).

L'épuisement professionnel a été étudié en relation avec plusieurs facteurs organisationnels, et sa prévalence représente un coût important pour les entreprises. À titre d'exemple, Han et ses collègues (2019) estiment que les coûts associés à l'épuisement professionnel, notamment liés au roulement de personnel et à la diminution des heures de travail, varient entre 2.6 milliards et 6.3 milliards de dollars pour l'industrie américaine chaque année.

Si nous voulons examiner les enjeux organisationnels que représentent le présentéisme et l'épuisement professionnel, nous devons voir quels facteurs peuvent être susceptibles de les influencer. Entre autres, le leadership des superviseurs représente un levier d'action important pour diminuer le présentéisme ou l'épuisement professionnel. (p. ex. Kelly & Hearld, 2020; Usman et al., 2020).

Il s'agit d'un sujet central dans la littérature du management (Hiller et al., 2011). Le leadership représente le processus d'influence interactif qui se produit lorsque des individus acceptent une

personne comme étant leur leader afin d'atteindre des objectifs communs (Silva, 2016). Plusieurs théories du leadership ont été élaborées en milieu organisationnel, et chacune d'elles aborde le leadership selon des styles et des comportements capables d'influencer les employés à travers différents mécanismes (Yukl, 2010). Par exemple, le leadership peut avoir un impact sur la santé et le bien-être des employés, ainsi que sur leur performance (Fleishman & Harris, 1962; Walker, Guest, & Turner, 1956; Eisenberger et al., 2002; Bakker & Schaufeli, 2008; Kuoppala et al., 2008; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Gilbreath & Karimi, 2012). Cependant, la recherche a négligé les liens entre le leadership et la santé et le bien-être des employés, et s'est plutôt attardé à la performance (Grant et al., 2007; Inceoglu et al., 2018).

Lorsque nous considérons la santé et le bien-être des employés, certains styles de leadership, notamment le leadership de soutien, deviennent particulièrement intéressants (Nyberg et al. 2009; Westerlund et al. 2010; Schmidt et al. 2014; Schmidt et al., 2018; Hoert et al., 2018). Le leadership de soutien réfère à un gestionnaire qui démontre une sensibilité envers les membres de l'équipe et leurs besoins (House, 1971; Euwema et al., 2007), le souci de réduire les tensions dans l'équipe, et une orientation vers le développement de relations de travail harmonieuses (Euwema et al., 2007). Ce style de leadership, qui est surtout centré sur les relations au travail, est souvent comparé à des styles davantage centrés sur l'accomplissement des tâches au travail, comme le leadership directif (Yukl, 2010). Celui-ci est décrit comme le fait de donner des ordres aux subordonnés, de contrôler les discussions, de dominer les interactions, d'être orienté vers la tâche et de diriger personnellement l'accomplissement des tâches (Cruz, Henningson & Smith, 1999; Bell, Euwema et al., 2007; Bel, Chan, & Nel, 2014).

En lien avec le présentisme, des études ont montré que le leadership de soutien permet d'en réduire la fréquence (Robertson et al., 2012; Jourdain & Vézina, 2014; Miraglia & Johns, 2016;

Lohaus & Habermann, 2019), et également d'atténuer le risque de développer de l'épuisement professionnel (Blanch & Aluja, 2012; Day, Crown, & Ivany, 2017; Chen & Chen, 2018).

Cependant, malgré une littérature intéressante sur le présentéisme et sur l'épuisement professionnel, certaines lacunes existent. Par exemple, plusieurs études mesurent le présentéisme à partir d'un item unique qui ne capte que la fréquence du comportement (p.ex. Jourdain & Vézina, 2014; Nielsen et al., 2016; Mazzetti et al., 2019). Or, ceci est critiqué sur le plan conceptuel et méthodologique (p. ex. Johns, 2010; Miraglia & Johns, 2016; Lohaus & Habermann, 2019; Ruhle et al., 2020). De plus, plusieurs modèles du présentéisme montrent qu'il est davantage étudié comme une conséquence de différents antécédents (p.ex. Johns, 2010; Miraglia & Johns, 2016; Lohaus & Habermann, 2019). L'étude des conséquences du présentéisme est moins riche, et l'étude du présentéisme comme faisant partie d'une chaîne relationnelle plus complexe est d'autant plus rare. En effet, le présentéisme n'a été que très peu considéré comme modérateur ou médiateur, à l'exception de quelques études (p.ex. Baeriswyl et al., 2017).

En outre, en ce qui concerne l'épuisement professionnel, des études le considèrent selon une conceptualisation unidimensionnelle ou bi-dimensionnelle (p.ex. Demerouti et al., 2009; Baeriswyl et al., 2017; Ferreira et al., 2019), alors que d'autres considèrent qu'il devrait être conceptualisé selon trois dimensions (Maslach et al., 1996; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). De plus, aucune étude ne s'est intéressée à l'effet du leadership directif sur le présentéisme ou sur l'épuisement professionnel. Or, afin de voir les différents impacts des comportements de supervision sur la santé et le bien-être, il pourrait être intéressant de comparer le leadership directif au leadership de soutien.

Par ailleurs, rares sont les études qui ont examiné, dans un même cadre intégrateur, le leadership, le présentéisme et l'épuisement professionnel. Il y a celle de Baeriswyl et ses collègues (2017)

mais même dans cette étude, seule la dimension de l'épuisement émotionnel a été retenue, et le soutien étudié est celui provenant des collègues et non du superviseur. L'impact du leadership de soutien et du leadership directif n'est pas encore étudié dans la relation entre le présentéisme et l'épuisement professionnel.

Dans ce mémoire, nous chercherons donc à mieux comprendre l'impact du leadership de soutien et du leadership directif sur le présentéisme et l'épuisement professionnel des employés de différents secteurs d'activité du Québec. En comprenant mieux l'effet de ces styles de leadership sur les employés, les organisations pourront être mieux équipées pour orienter les pratiques managériales. En effet, dans un contexte où l'état de santé des employés est valorisé, les gestionnaires seront en meilleure posture pour soutenir leur productivité et leur bien-être. De plus, un environnement de travail où la productivité des employés passe par la considération de leur état de santé pourra orienter les organisations quant à la mise en place de politiques et pratiques internes centrées sur le maintien de la santé des employés, de leur productivité et de leur bien-être.

Les objectifs et la question de recherche

Objectif général

L'objectif général de cette recherche est d'étudier les styles de leadership pouvant influencer le présentéisme, et comment ce dernier affecte, à son tour, l'épuisement professionnel.

Question de recherche

Notre analyse s'inscrit dans le cadre des recherches sur la santé et le bien-être au travail examinant les comportements du superviseur, le présentéisme et l'épuisement professionnel. Nous posons donc la question de recherche suivante :

Quel est l'impact du leadership de soutien et du leadership directif sur le présentéisme des employés, et quel est l'impact de cette relation sur l'épuisement professionnel?

Objectifs spécifiques

Afin d'atteindre cet objectif général, nous nous attarderons à des objectifs spécifiques, soit 1) développer un cadre conceptuel intégrateur des déterminants et des conséquences du présentéisme; 2) examiner les styles de leadership de soutien et directif sur le présentéisme; 3) examiner la relation entre le présentéisme et l'épuisement professionnel (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et perte de l'accomplissement professionnel).

Plan du mémoire

Ce mémoire est organisé comme suit : le chapitre 1 présente une revue de littérature sur les trois phénomènes à l'étude, soit le présentéisme, les leaderships de soutien et directif et l'épuisement professionnel, et vise à établir des liens entre ces variables. Également, dans ce chapitre, nous présentons des cadres théoriques, soit le modèle JD-R de Demerouti et al. (2001) et le modèle COR de Hobfoll (1989). Le chapitre 2 présente les différentes hypothèses ainsi que le modèle conceptuel élaboré dans le cadre de ce mémoire. Dans le troisième chapitre, nous expliquons la méthodologie utilisée pour réaliser notre étude. Plus précisément, nous décrivons la collecte de données, le questionnaire utilisé, l'échantillon, ainsi que les méthodes d'analyse statistique retenues. Au chapitre 4, nous examinons les résultats obtenus par rapport aux relations entre les variables, et la vérification de nos hypothèses. Enfin, dans le cinquième chapitre, nous discutons des résultats à l'aide des théories et des modèles soulevés, nous voyons les différentes implications de l'étude, nous abordons quelques limites et parlons de différentes avenues pour les recherches futures. Finalement, nous revenons sur l'étude et sur le niveau d'atteinte des objectifs poursuivis dans une brève conclusion.

Chapitre 1 – Recension des écrits

Ce chapitre présente la revue de la littérature réalisée dans le cadre de ce mémoire. Elle vise à présenter les différentes recherches portant sur les concepts à l'étude dans ce projet. L'objectif est de faire l'état des lieux quant à la définition des concepts et à la relation entre ceux-ci. La recension des écrits vise également à synthétiser les fondements théoriques et arguments empiriques soutenant le modèle théorique de l'étude.

1.1 Le présentéisme

1.1.1. Évolution de la définition du présentéisme

Selon Gosselin et Lauzier (2011), le présentéisme a été initialement considéré comme le simple fait de se présenter au travail. Selon cette conception, le présentéisme représentait alors l'inverse de l'absentéisme (Gosselin & Lauzier, 2011; Lohaus & Habermann, 2019). Ainsi, les deux phénomènes étaient considérés comme étant reliés (Johns, 2010; Lohaus & Habermann, 2019) car ils représentaient tous deux une conséquence d'une même décision, soit de se présenter ou non au travail (Lohaus & Habermann, 2019). Plusieurs recherches les ont étudiés conjointement (p. ex. Bergström et al., 2009; Hansen & Andersen, 2009; Baker-McClearn et al., 2010; Böckerman & Laukkanen, 2010b; Johns, 2010; Gustafsson & Marklund, 2011; Johns, 2011; Bierla et al., 2013; Christensen et al., 2013; Burton et al., 2014; Coffeng et al., 2014; Deery, Walsh, & Zatzick, 2014; Krane et al., 2014; Krpalek, Meredith, & Ziviani, 2014; Merchant et al., 2014; Harden et al., 2015). Néanmoins, le présentéisme se distingue de l'absentéisme et la recherche réfléchit de plus en plus sur l'évolution de sa définition. À cet égard, la plupart des études s'entendent pour dire que le présentéisme a été défini selon deux grandes écoles (p. ex. Johns, 2010; Brborovic et al., 2017; Lohaus & Habermann, 2019; Ishimaru, Mine, & Fujino, 2020; Ruhle et al., 2020). La première est

d'origine européenne, notamment les pays scandinaves, et se concentre davantage sur l'acte de se présenter malade au travail, la fréquence du présentéisme ainsi que sur ses antécédents et ses conséquences (Johns, 2010; Ruhle et al., 2020). Ce courant de recherche tente de comprendre le présentéisme comme le résultat d'un processus décisionnel complexe (Lohaus & Habermann, 2019; Ruhle et al., 2020). La seconde conception est d'origine nord-américaine (Johns, 2010; Ruhle et al., 2020) et porte sur la perte de productivité causée par la dégradation de l'état de santé (p. ex. Burton, Chen, Li, Schultz, & Abrahamsson, 2014; Collins et al., 2005; Goetzel et al., 2009; Zhou, Martinez, Ferreira, & Rodrigues, 2016). Ce pan de recherche a suscité l'intérêt des organisations puisqu'il attribue un coût au fait d'être au travail dans un état de santé altéré (Bockerman, 2018).

Malgré leurs différences, les deux approches ont en commun d'aborder le présentéisme comme un comportement (se présenter malade au travail) (Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000; Johns, 2010; Lohaus & Habermann, 2019) pouvant mener à la fragilisation de l'état de santé du travailleur (Johns, 2010; Gosselin & Lauzier, 2011; Ruhle et al., 2020).

1.1.1.1. Définition de l'école européenne (notamment les pays scandinaves)

La conceptualisation européenne du présentéisme émerge à l'origine des travaux de Aronsson, Gustafsson et Dalner (2000). Ces chercheurs se rendent compte que l'état de santé est au cœur du phénomène. En effet, ils considèrent le présentéisme pathologique (*sickness presenteeism*) comme l'acte de se présenter au travail malgré des problèmes de santé (Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000; Gosselin & Lauzier, 2011; Min & Chong Hong, 2023) pour finalement le définir comme le fait de se présenter au travail tout en étant malade physiquement et/ou psychologiquement (Aronsson & Gustafsson, 2000; Johns, 2010; Gosselin & Lauzier, 2011).

Il n'est alors plus considéré comme le simple comportement inverse de l'absentéisme, mais devient le fait de venir au travail malgré des problèmes de santé nécessitant une absence (Aronsson, Gustafsson & Dalner, 2000).

L'état de santé joue un rôle explicatif central dans cette conceptualisation du présentéisme. Par exemple, davantage de présentéisme est associé à un niveau de santé auto-rapporté plus faible (Aronsson and Gustafsson, 2005; Leineweber et al., 2011), à des niveaux de détresse psychologique et de plaintes psychosomatiques plus élevés (Biron et al., 2006), ainsi qu'à une détérioration de la santé physique et mentale (Lu et al., 2014). De plus, cette vague de recherche tente de comprendre pourquoi un individu fait du présentéisme. Les antécédents du présentéisme (p. ex. l'état de santé (Aronsson & Gustafsson, 2005), la charge de travail (Biron et al, 2006), les traits de personnalité (Lu, Lin, & Cooper, 2013), le leadership (Galliker et al., 2020), etc.) deviennent alors également importants dans sa compréhension (p. ex. Johansson & Lundberg, 2004; Aronsson & Gustafsson, 2005; Elstad & Vabo, 2008; Bergström et al., 2009; Hansen & Andersen, 2009; Gustafsson Sendén, Schenck-Gustafsson, & Fridner, 2016). Également, tout comme pour les antécédents, les conséquences du présentéisme sur l'individu deviennent importantes dans l'analyse de ce phénomène. Par exemple, le présentéisme mène à davantage d'épuisement professionnel (Demerouti et al., 2008), à une détérioration de l'état de santé et du bien-être (Rainbow, 2019), ainsi qu'à une diminution de la performance et de la satisfaction au travail (Johns, 2010; Skagen & Collins, 2016).

1.1.1.2. Définition nord-américaine

La définition européenne met donc l'accent sur les déterminants du présentéisme afin de comprendre les facteurs menant à l'action de se présenter malade au travail, ainsi que sur les

conséquences individuelles (aggravation de l'état de santé, absentéisme futur, etc) (p. ex. Bergstrom et al., 2009a; Bergstrom et al., 2009b).

Un autre volet de recherche sur le présentéisme s'intéresse davantage à ses conséquences organisationnelles (Gosselin et al., 2013). Les chercheurs nord-américains se sont notamment concentrés sur la perte de productivité comme conséquence tangible et opérationnelle du présentéisme, et définissent le présentéisme comme la perte de productivité au travail due à des problèmes de santé (p. ex. Burton et al., 2004; Collins et al., 2005; Goetzel et al., 2009; Hemp, 2004; Zhang et al., 2015, cité dans Lohaus & Habermann, 2019). La conception nord-américaine du présentéisme tente, entre autres, de quantifier le phénomène le plus possible en attribuant une valeur monétaire à la perte de productivité (p. ex. Goetzel et al., 2004, Hemp, 2004; Johns, 2010; Schmid et al., 2017). Cette conception met l'emphasis sur la productivité des travailleurs en mettant en relation directe la présence au travail et leur état de santé (p. ex. Vo et al., 2018). Selon cette conception, le présentéisme est la cause fondamentale de la baisse de productivité. Cette voie de recherche génère donc un intérêt marqué envers les coûts associés au présentéisme par le biais de l'état de santé et la baisse de productivité (p. ex. Papakonstantinou & Tomos, 2021). L'objectif ultime est de démontrer que le présentéisme a autant d'impact économique sur les organisations que l'absentéisme (p. ex. Hemp, 2004; Goetzel et al., 2004; Loeppke et al., 2009).

En résumé, la littérature sur le présentéisme suit deux chemins distincts mais complémentaires. L'un définit le phénomène comme le fait de se présenter au travail en étant malade (p. ex. Aronsson & Gustafsson, 2005), et l'autre comme se rendre malade au travail tout en causant une perte de productivité, due aux problèmes de santé mentale et/ou physique (p. ex. Burton et al., 2004). Ces deux approches adressent le phénomène distinctement selon les objectifs de la recherche (Lohaus & Habermann, 2019). En effet, le courant européen étudie la fréquence du

comportement, en quoi il est lié à différents problèmes de santé et quels en sont les antécédents et les conséquences pour l'individu, alors que le courant nord-américain étudie également la fréquence du phénomène, mais principalement pour en comprendre les coûts pour les organisations. Un objectif de recherche semble donc davantage porter sur la santé individuelle alors que l'autre objectif est plus centré sur l'aspect économique. Par conséquent, la juxtaposition de ces deux perspectives donne un regard plus complet sur le présentéisme.

1.1.1.3. Le présentéisme non lié au travail

Outre les conceptualisations européenne et nord-américaine, le présentéisme est aussi présenté dans la littérature avec une autre perspective : le présentéisme non lié au travail (*Non-work related presenteeism*). Celui-ci se définit comme le fait de se présenter au travail, mais de ne pas performer de manière efficace à cause d'un manque de concentration (Johns, 2010, 2011; Simpson, 1998) lié au fait de s'engager plutôt dans des activités personnelles (D'Abate & Eddy, 2007; Wan, Downey, & Stough, 2014). Autrement dit, il s'agit d'être sur les lieux de travail, mais de s'adonner à des activités pour soi-même et non pour l'organisation. (Akhtar & Malik, 2016).

Selon Wan, Downey et Stough (2014) le présentéisme non lié au travail est peu étudié, notamment parce que la plupart des études portent sur le côté médical du présentéisme (p. ex. Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000; Bergstrom et al., 2009b; Miraglia & Johns 2016; Lohaus & Habermann, 2019). En effet, le présentéisme non lié au travail ne tient pas compte de l'état de santé dans sa conceptualisation (p. ex. D'Abate & Eddy, 2007). Ce type de présentéisme est davantage en lien avec la propension à la procrastination (D'Abate & Eddy, 2007), et est influencé par l'ennui (Akhtar & Malik, 2016). Il est donc bien distinct du présentéisme tel que conceptualisé par les Européens et les Nord-Américains, et se concentre sur d'autres aspects relatifs au fait d'être moins efficace au travail.

De manière générale, il n'y a pas de définition commune et universellement acceptée du présentéisme (Lohaus & Habermann, 2019; Ruhle et al., 2020). En 2010, Johns illustre déjà le nombre élevé de définitions du présentéisme (voir tableau 1). Néanmoins, Ruhle et ses collègues (2020) s'accordent pour dire qu'une définition de base du présentéisme devrait présenter le phénomène comme le comportement de se présenter au travail dans un mauvais état de santé. Une telle compréhension du présentéisme devrait englober toutes les conditions de santé, qu'elles soient physiques ou psychologiques et elle devrait éviter d'évaluer ou d'étiqueter le présentéisme de manière positive ou négative (Ruhle et al., 2020). Finalement, ces auteurs stipulent qu'une définition adéquate du présentéisme ne devrait pas inférer de motifs ou de conséquences qui lui sont associés.

Dans le cadre de cette recension des écrits, nous retenons à la fois la définition européenne et la définition nord-américaine pour expliquer ce qu'est le présentéisme. Nous considérons que cette utilisation conjointe n'a pas souvent été faite dans la recherche sur le présentéisme et que cette double considération permettrait de mieux comprendre le comportement en question. En effet, nous sommes d'avis que les deux écoles ne sont pas mutuellement exclusives et que considérer à la fois la fréquence du présentéisme et son impact subjectif sur la productivité individuelle correspond à une manière plus complète d'approcher ce comportement.

Tableau 1. Définitions du présentéisme

Définitions	Auteurs (année)
<i>Attending work, as opposed to being absent</i>	Smith (1970)
<i>Exhibiting excellent attendance</i>	Canfield & Soash (1955); Stolz (1993)
<i>Working elevated hours, thus putting in “face time,” even when unfit</i>	Simpson (1998); Worrall et al. (2000)
<i>Being reluctant to work part time rather than full time</i>	Sheridan (2004)
<i>Being unhealthy but exhibiting no sickness absenteeism</i>	Kivimaki et al. (2005)
<i>Going to work despite feeling unhealthy</i>	Aronsson et al. (2000); Dew et al. (2005)
<i>Going to work despite feeling unhealthy or experiencing other events that might normally compel absence (p. ex. , child care problems)</i>	Evans (2004); Johansson & Lundberg (2004)
<i>Reduced productivity at work due to health problems</i>	Turpin et al. (2004)
<i>Reduced productivity at work due to health problems or other events that distract one from full productivity (p. ex. , office politics)</i>	Hummer, Sherman, & Quinn (2002); Whitehouse (2005)

Tiré de Johns (2010) p. 521

1.1.2 La prévalence et le coût du présentéisme

La fréquence du présentéisme aide à prendre conscience de l’ampleur du phénomène et à en reconnaître la propension. Par exemple, en 2006, Biron et ses collègues observaient une moyenne de 11,9 jours de présentéisme par employé par année dans un échantillon de 3 825 employés canadiens. De même, en 2014, Jourdain et Vézina observaient une moyenne de 3,56 jours de présentéisme lors des 12 derniers mois, avec un échantillon de 1 609 travailleurs québécois disant se présenter malades au travail entre un et neuf jours par année.

De plus, comparativement à l’absentéisme, il semble que le présentéisme soit un phénomène plus fréquent. Par exemple, certains chercheurs constatent en moyenne 34 % plus de présentéisme que

d'absentéisme (Biron et al., 2006), et d'autres observent en moyenne 40 % plus de présentéisme que d'absentéisme (Aboagye et al., 2019). Dans leur étude, Gosselin et ses collègues (2013) observent une variation de présentéisme nettement supérieure à celle de l'absentéisme. En effet, pour un échantillon de 1 730 hauts dirigeants canadiens, la moyenne de jours de présentéisme durant les 12 derniers mois était de 22,4 jours avec une variation allant de 0 jours à 124 jours, alors qu'elle était de 2,95 jours pour l'absentéisme avec une variation allant de 0 jours à 39 jours.

Ces chiffres sont donc révélateurs d'une fréquence considérable du présentéisme dans la population, et que le phénomène est plus fréquent que l'absentéisme.

Afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la fréquence du présentéisme, les deux tableaux qui suivent affichent une synthèse sommaire de la propension du phénomène.

Le tableau 2 présente différentes études qui ont rapporté des fréquences de présentéisme pour des période données. Les études s'étalent de 2006 à 2019 et prennent place dans différentes régions du monde comme le Canada, le Québec, le Danemark et la Suède. Les échantillons sont de tailles diverses, allant de 237 à 3825 personnes, et les secteurs d'activité sont également variés.

Ce qu'on peut remarquer est que le nombre de jours de présentéisme sur une période de 6 mois ou 12 mois est assez variable et ce, peu importe la taille de l'échantillon de l'étude ou le secteur d'activité étudié.

Tableau 2. Nombre de jours moyen de présentéisme

Auteurs (année)	Nombre de jours de présentéisme	Période de référence	Pays	Échantillon	Secteur d'activité
Biron et al. (2006)	11.9	12 mois	Canada	n = 3825	Secteur gouvernemental
Caverley et al. (2007)	3.89	12 mois	Canada	n = 237	Secteur public
Gosselin et al. (2013)	22.4	12 mois	Canada	n = 1730	Services publics
Johns (2011)	17.29	6 mois	Canada	n = 444	Divers
Jourdain et Vézina (2014)	3.56*	12 mois	Canada (Québec)	n = 1609	Divers
Lauzier et al. (2017)	13.49 (échantillon 1) et 9.7 (échantillon 2)	6 mois	Canada (Québec)	n = 316	Éducation post- secondaire
Nielsen et Daniels (2016)	5.69	12 mois	Danemark	n = 324	Secteur gouvernemental
Aboagye et al. (2019)	6.2	12 mois	Suède	n = 3525	Milieu universitaire

*Dans l'étude de Jourdain et Vézina (2014), tous les participants ayant eu plus de 9 jours de présentéisme étaient exclus. Cela représente 26 % de l'échantillon original.

Le tableau 3 présente différentes études qui ont rapporté le pourcentage d'individus qui font du présentéisme, et ce, selon une période donnée et un échantillon donné. Le tableau montre notamment que la majorité des employés font du présentéisme, et ce, peu importe la région du monde ou le secteur d'activité étudié. Pris dans son ensemble, le tableau illustre en quoi le présentéisme est un phénomène généralisé et sérieux.

Tableau 3. Pourcentage d'employés faisant du présentéisme

Auteurs (année)	% de l'échantillon faisant du présentéisme	Période de référence	Pays	Échantillon	Secteur d'activité
Aronsson et Gustafsson (2005)	70 %	12 mois	Suède	n = 3136	Divers
Biron et al. (2006)	75 %	12 mois	Canada	n = 3825	Secteur gouvernemental
Musich et al. (2006)	16 %	4 semaines	Australie	n = 1523	Divers
Elstad et Vabo (2008)	80 %	12 mois	Danemark, Suède, Norvège et Finlande	n = 2447	Secteur de la santé de bas niveau
Hansen et Andersen (2008)	73 %	12 mois	Danemark	n = 11 270	Divers
Demerouti et al. (2009)	50 %	18 mois	Pays-Bas	n = 258	Soins infirmiers
Love et al. (2010)	12 %*	12 mois	Suède	n = 4163	Divers
Rantanen et al. (2011)	37.4 %	4 semaines	Finlande	n = 272	Secteur de la santé
Leineweber et al. (2012)	65 %	12 mois	Suède	n = 8304	Divers
Robertson et al. (2012)	60 %	3 mois	Royaume-Uni	n = 6309	Divers
Johansen et al. (2014)	56 %	12 mois	Norvège et Suède	n = 2843	Divers
Yildiz et al. (2015)	65 %	12 mois	Turquie	n = 168	Secteur de la santé
Janssens et al. (2016)	50 %**	12 mois	Belgique	n = 2983	Divers
Laing et al. (2016)	47.5 %	7 jours	États-Unis	n = 3801	Secteur gouvernemental
Pohling et al. (2016)	92.8 %	12 mois	Allemagne	n = 885	Services publics
Aboagye et al. (2019)	15 % et 66 %***	12 mois	Suède	n = 3525	Milieu universitaire
Caers et al. (2019)	62.4 %	12 mois	Belgique	n = 3265	Divers
Shan et al. (2021)	89.47 %	6 mois	Chine	n = 418	Soins infirmiers

*Dans l'étude de Love et al., (2010), seuls les participants ayant fait plus de 5 jours de présentéisme étaient considérés.

**Dans l'étude de Janssens et al., (2016), seuls les participants ayant fait du présentéisme 2 jours ou plus étaient considérés.

***Dans l'étude de Aboagye et al., (2019), le 15 % correspond aux participants ayant fait 8 jours ou plus de présentéisme, et le 66 % correspond aux participants ayant fait 1 jour ou plus de présentéisme.

De telles statistiques sont révélatrices. À titre d'exemple, Hemp (2004) estime que le présentéisme engendrerait des pertes de productivité pouvant coûter entre 150 et 180 milliards de dollars par

année aux entreprises américaines. De leur côté, Goetzel et ses collègues (2004) estiment qu'entre 18% et 61% des coûts attribuables à des conditions médicales communes auxquelles les employeurs font face pourraient venir du présentéisme. De plus, en Allemagne, les coûts associés au présentéisme et à l'absentéisme étaient estimés à environ 129 milliards d'euros en 2009, ce qui correspond à environ 50 % des coûts totaux déboursés en santé par les organisations (Maar et al., 2011). En outre, pour des employés allemands du secteur pharmaceutique, le présentéisme coûte entre 188 et 581 euros par employé, par jour (Schmidt et al., 2019). Aux États-Unis, des études ont trouvé que les coûts du présentéisme représentent environ 6,8 % des coûts totaux de main-d'œuvre, comparativement à 2,9 % pour les soins médicaux et 1 % pour l'absentéisme (Baase, 2007).

Ces coûts associés au présentéisme sont notamment dus aux conséquences de ce dernier, plus particulièrement la baisse de productivité des employés (Goetzel et al., 2004; Letvak, Rhum, & Gupta, 2012; Aysun & Bayram, 2017), la dégradation de l'état de santé (Goetzel et al., 2004; Hemp, 2004; Bergstrom et al., 2009b), l'absentéisme (Bergstrom et al., 2009a) et l'épuisement professionnel (Demerouti et al., 2009; Pei et al., 2020).

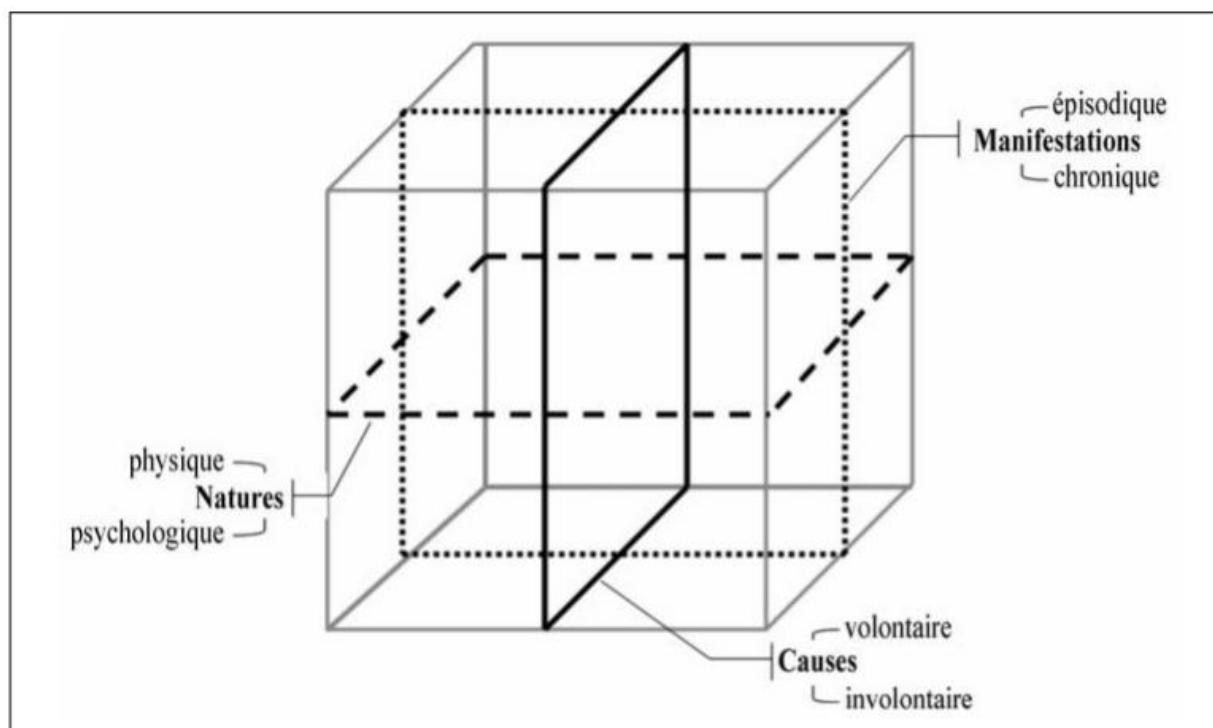
1.1.3 Typologie de présentéisme

Le présentéisme peut également être catégorisé selon différents critères, comme son aspect volontaire ou involontaire, ou son aspect fonctionnel ou dysfonctionnel. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les principales typologies existantes du présentéisme. Celles-ci permettent de voir comment le présentéisme a été conceptualisé par différents auteurs, et comment il peut être interprété dans le monde organisationnel.

1.1.3.1 Typologie de Gosselin et Lauzier (2011)

Gosselin et Lauzier (2011) ont catégorisé le présentéisme selon trois axes : sa nature, sa manifestation et ses causes.

Figure 1. Modélisation des typologies de Gosselin et Lauzier (2011)



La nature réfère à la distinction faite selon que le présentéisme est relié à des problèmes de santé physique (douleurs musculosquelettiques, fièvre, problèmes respiratoires, etc.) ou des troubles de santé psychologique (dépression, épuisement professionnel, anxiété, etc.). Les auteurs ne déterminent pas si un type de problème est plus important qu'un autre, mais proposent que l'impact sur le fonctionnement de l'individu et sur son rendement peuvent différer selon le type de problème.

La manifestation réfère à la composante temporelle du présentéisme. Les auteurs circonscrivent cet axe en deux catégories, soit épisodique et chronique. Le présentéisme épisodique se produit

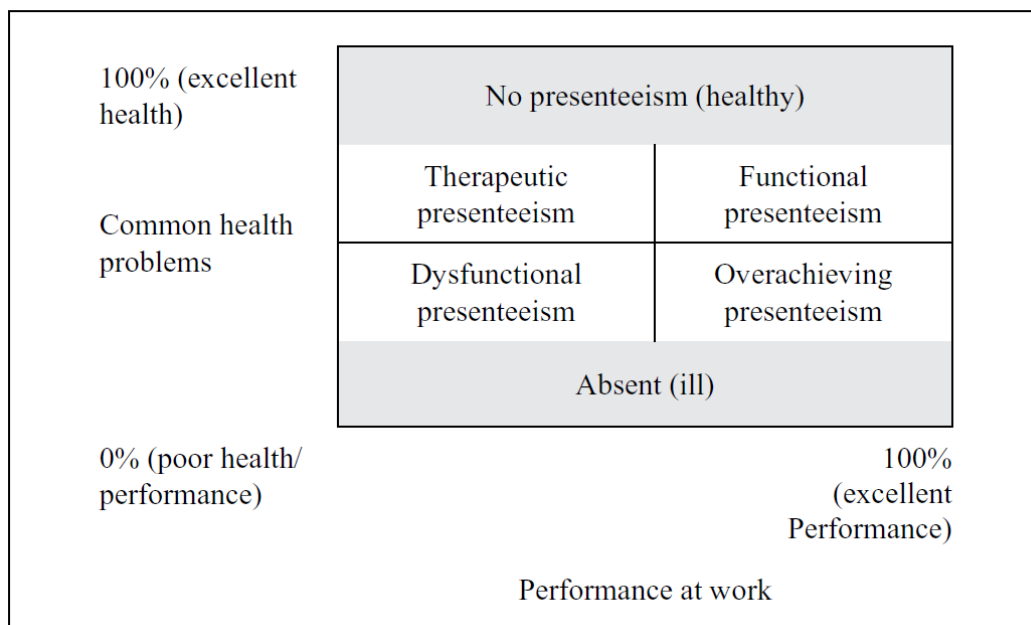
lorsque le rendement d'un individu est occasionnellement limité par des problèmes de santé sporadiques. Nous retrouvons ici des exemples tels les migraines, les rhumes ou les maux de dos. Ces problèmes de santé affectent un individu de façon plutôt imprévisible et sur une courte période de temps. En contrepartie, le présentéisme chronique se produit lorsque le rendement d'un individu est limité de façon continue pendant une certaine période de temps, ou de manière répétée à périodes fixes. Les auteurs réfèrent ici à des problèmes de santé qui nécessitent une période de convalescence (ex : problèmes cardiaques, dépression, etc.), ou à des problèmes de santé récurrents comme les allergies ou l'arthrite.

Les causes du présentéisme réfèrent aux facteurs qui poussent les employés à se présenter malades au travail. Les auteurs distinguent alors deux catégories de présentéisme basées sur cet axe, soit le présentéisme volontaire et le présentéisme involontaire. Le premier correspond à la décision personnelle d'un employé de se présenter au travail malgré son état de santé affecté. Dans cette optique, l'employé décide qu'il est préférable pour lui et pour l'organisation de se présenter au travail malgré une baisse de sa productivité. Les raisons pouvant mener à ce type de présentéisme sont, par exemple, l'engagement envers le travail, la motivation intrinsèque, ou le professionnalisme. Quant au présentéisme involontaire, il correspond au fait que des causes poussent l'employé à croire qu'il est impossible pour lui de s'absenter, ou qu'il est trop coûteux pour lui de le faire. L'employé demeure donc présent au travail même s'il juge qu'il devrait s'absenter. Des causes comme des difficultés financières, l'impossibilité d'être remplacé, ou ne pas avoir de congé de maladie peuvent mener vers un présentéisme involontaire. Or, selon Biron et ses collègues (2006), le présentéisme involontaire est plus fréquent, de l'ordre de 54,4 % des cas. Il est donc important de bien identifier les différents déterminants du présentéisme afin de comprendre leur impact motivationnel.

1.1.3.2 Typologie de Karanika-Murray et Biron (2020)

Dans leur article de 2020, Karanika-Murray et Biron adoptent une vision adaptative du présentéisme. Les auteurs décrivent le phénomène comme un comportement adaptatif qui sert à équilibrer les contraintes liées à la santé et les demandes de performance. En d'autres mots, il s'agit pour l'individu de répondre aux demandes de son travail et de performance alors que ses capacités sont déficientes en raison de problèmes de santé (Karanika-Murray & Biron, 2020, p.247). De cette description, quatre types de présentéisme émergent, positionnés sur deux axes, soit l'état de santé et la performance. Les quatre types de présentéisme sont le présentéisme fonctionnel, dysfonctionnel, thérapeutique et surperformant (voir Figure 2).

Figure 2. Modélisation de la typologie de Karanika-Murray et Biron (2020)



Le présentéisme fonctionnel est le fait de s'engager au travail, de répondre aux demandes et d'atteindre un niveau de performance malgré des problèmes de santé, mais sans taxer celle-ci davantage. Dit autrement, se présenter malade au travail n'a pas de conséquences négatives sur la santé. Le présentéisme est alors considéré comme un comportement durable puisque l'employé

accomplit les tâches reliées à son travail dans les limites de son état de santé diminué. Dans une telle situation, un certain niveau minimal de productivité est maintenu et la récupération est possible. Karanika-Murray et Biron (2020) notent toutefois que le présentéisme fonctionnel est dépendant de la disponibilité des ressources internes et externes pour atteindre un équilibre entre le maintien de la performance et l'état de santé diminué. Les ressources internes correspondent aux facteurs individuels de la personne, qui lui fournissent de l'énergie (p.ex. un bon niveau de résilience), alors que les ressources externes sont les facteurs reliés à l'organisation et à l'environnement qui fournissent également de l'énergie à l'individu (p.ex. un environnement de travail soutenant).

Le présentéisme dysfonctionnel est décrit comme un comportement délétère pour la santé et pour la performance. Il se produit lorsque les demandes de productivité sont une priorité, ce qui épuise les capacités de l'employé et ainsi réduit la possibilité de récupération. Il s'agit d'un comportement insoutenable ayant un haut potentiel de se transformer en absentéisme. Ce type de présentéisme est souvent étudié et est associé à plusieurs conséquences négatives comme une détérioration de l'état de santé futur (Aronsson et al., 2011; Bergström et al., 2009a; Bergström et al., 2009b), l'absentéisme futur (Taloyan et al., 2012), une diminution de la performance (Meerding et al., 2005; van den Heuvel et al., 2010), et l'épuisement émotionnel (Demerouti et al., 2009). Tout comme le présentéisme fonctionnel, le présentéisme dysfonctionnel dépend des ressources disponibles, comme la sécurité d'emploi et le soutien des collègues. Or, pour le présentéisme dysfonctionnel, les ressources sont rares, car, à la base, ou l'employé possède moins de ressources internes, ou il se trouve dans un environnement plus négatif. L'employé est donc moins en mesure de compenser pour le manque d'énergie dû à ses problèmes de santé.

Le présentéisme thérapeutique accorde plus d'importance à l'état de santé qu'à la performance. Ce type de présentéisme met davantage d'accent sur le climat de travail afin d'expliquer en quoi le fait d'être présent au travail peut avoir une valeur thérapeutique. En effet, le sens des responsabilités (Arbesman and Logsdon, 2011) et le soutien de l'équipe de travail (Knani, 2018) peuvent entraîner davantage de présentéisme tout en atténuant les effets négatifs sur la santé. Ce type de présentéisme, tout comme les présentéismes fonctionnel et dysfonctionnel, est dépendant des ressources internes et externes de l'individu, et implique que leur présence peut être augmentée par un environnement de travail favorable. Dit autrement, un environnement de travail riche en ressources peut augmenter les ressources internes de l'employé, et ainsi faire augmenter son présentéisme sous une forme thérapeutique. Dans le cas de ce type de présentéisme, l'employé n'est pas productif, mais le fait d'être au travail le protège en quelque sorte des effets négatifs de ses problèmes de santé. Par exemple, une routine et un environnement de travail soutenant peuvent aider l'individu malade à rester engagé envers son travail, et ce, malgré un mauvais état de santé et une baisse de la productivité.

Enfin, le présentéisme surengagé (*Overachieving presenteeism*) implique qu'un employé soit capable de maintenir un haut niveau de performance au détriment de sa santé. En effet, le désir d'atteindre un haut niveau de performance malgré des problèmes de santé empêche l'employé d'avoir les capacités de récupérer. Ce type de présentéisme peut mener à un maintien de la performance à court terme (Karanika-Murray et al., 2015), mais l'incapacité de récupération à plus long terme peut mener à l'épuisement professionnel (Demerouti et al., 2009; Ferreira and Martinez, 2012).

1.1.4 Modélisation du présentéisme

En plus des typologies abordées précédemment, la littérature du présentéisme a tenté de le modéliser afin de mieux le comprendre. Les modèles qui suivent représentent des points d’ancrage théorique importants dans la littérature du phénomène en question. Plus spécifiquement, ces modèles procurent des schémas du présentéisme qui permettent de mieux cerner ses antécédents, ses conséquences et les mécanismes explicatifs du présentéisme. Le modèle de Johns (2010) représente le premier élan de réflexion complexe sur le rôle des différents déterminants du présentéisme. Ensuite, le modèle à double voie de Miraglia et Johns (2016) propose une meilleure distinction entre les déterminants tout en abordant la complexité de leurs liens avec le présentéisme. Enfin, le modèle décisionnel de Lohaus et Habermann (2019) vise à approfondir le processus décisionnel individuel conduisant au présentéisme, en utilisant un ancrage théorique psychologique plus complexe.

Ces modèles conçoivent le présentéisme comme notion centrale d’un réseau nomologique composé d’antécédents et de conséquences. Le présentéisme est compris comme un comportement motivé par un ensemble de facteurs (antécédents) et qui entraîne certaines résultantes (conséquences). Nous présentons ces modèles dans les lignes qui suivent. Notons que nous aborderons plus en détail les études portant spécifiquement sur les différents antécédents et conséquences dans les sections ultérieures.

1.1.4.1 Modèle de Johns (2010)

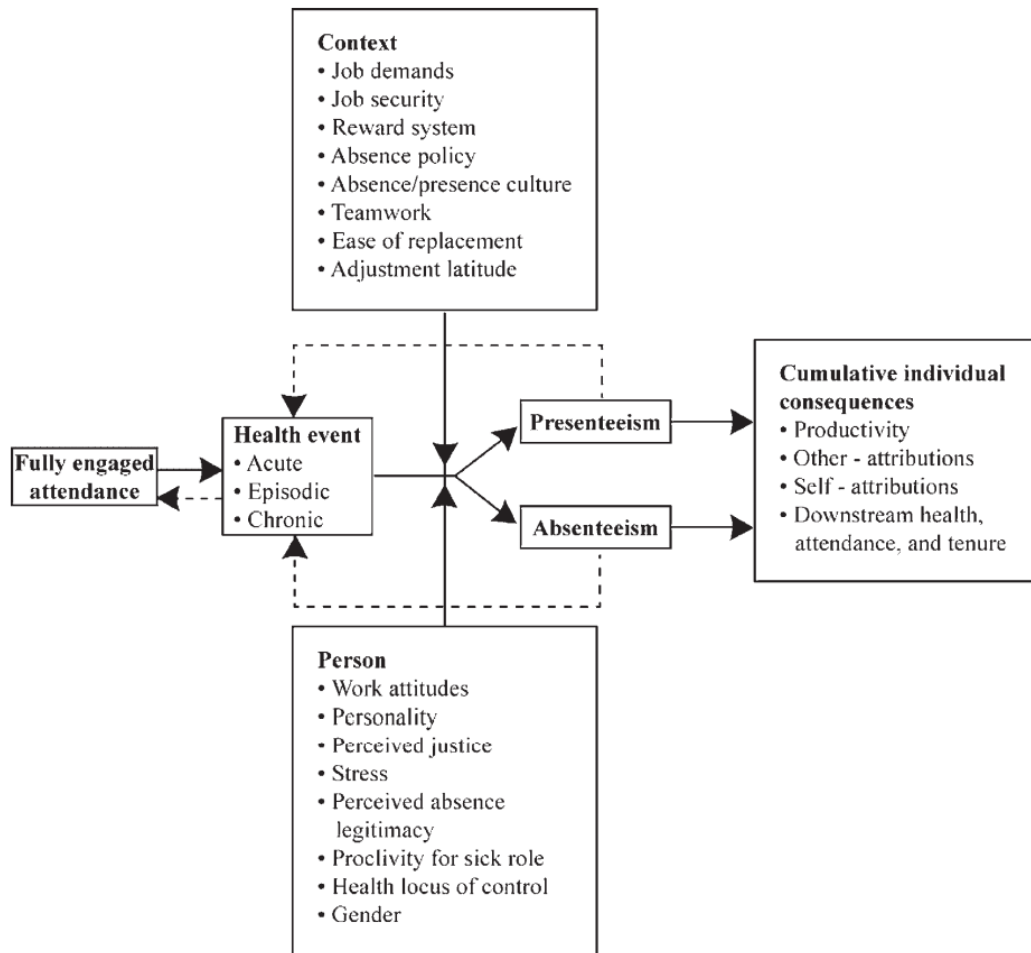
Selon Johns (2010), les courants européen et nord-américain sont importants dans l’étude du présentéisme, mais restent insuffisants car ils n’étudient que le lien entre l’état de santé et le présentéisme, ou entre la fréquence du présentéisme et la perte de productivité. Plus précisément, malgré l’importance de l’approche européenne du présentéisme élaborée par Aronsson, Gustafsson

et Dalner (2000), et la vague d'intérêt qu'elle a suscitée dans le domaine de la santé, ce courant de recherche demeure athéorique (Johns, 2010; Whysall, Bowden & Hewitt, 2018; Lohaus & Habermann, 2019). Par ailleurs, le courant nord-américain accorde très peu d'attention aux raisons pouvant mener au présentéisme (Johns, 2010). Johns (2010) souligne également que le présentéisme est trop intéressant d'un point de vue théorique et pratique pour être laissé entre les seules mains des chercheurs du domaine de la santé. Certes, comprendre le lien entre l'état de santé et le présentéisme est important, mais plusieurs autres disciplines, comme la psychologie organisationnelle et la gestion des ressources humaines, disposent d'ancrages théoriques qui permettraient de mieux saisir le présentéisme (Johns, 2010).

Johns (2010) propose donc un modèle intégrateur du présentéisme. Selon ce modèle, la nature des problèmes de santé, combinée à l'environnement individuel et organisationnel de l'individu, doit être prise en compte afin de comprendre l'émergence du présentéisme (Johns, 2010). En effet, au-delà de l'état de santé et de la productivité, des facteurs personnels tels que la personnalité, le genre et l'attitude, ainsi que des facteurs organisationnels tels que le travail d'équipe, la latitude décisionnelle et les politiques d'absence, doivent être considérés afin de bien cerner comment se développe le présentéisme avec le temps. Toujours selon Johns (2010), l'interaction entre l'état de santé, les facteurs personnels et les facteurs organisationnels est à la base du choix de l'individu de se présenter ou de s'absenter du travail. Le modèle insiste également sur la relation possible entre le présentéisme et l'absentéisme. L'auteur suggère l'impact que ces deux comportements ont distinctement sur l'état de santé et son aggravation, ainsi que sur les profils futurs de présentéisme et d'absentéisme.

La figure suivante présente le modèle de Johns, qui illustre les différentes relations abordées ci-haut.

Figure 3. Modèle de Johns (2010)



1.1.4.2 Modèle à double voie de Miraglia et Johns (2016)

En 2016, Miraglia et Johns proposent et testent un modèle à double voie du présentéisme. Ce modèle est basé en partie sur celui de Johns (2010) et permet de poursuivre les efforts dans la compréhension du présentéisme comparativement aux recherches abordant uniquement le lien entre état de santé et baisse de productivité (p. ex. Turpin et al., 2004; Goetzel et al., 2004; Loeppke et al., 2009; Vo et al., 2018).

Tout comme le modèle de Johns (2010), le modèle à double voie présente et spécifie les antécédents organisationnels (sécurité d'emploi, soutien des collègues, soutien du superviseur, etc.) et personnels (optimisme, difficultés financières, etc.) du présentéisme. Plus précisément, le modèle à double voie présente les différents antécédents du présentéisme selon qu'ils représentent une contrainte sur l'absentéisme, une demande au travail, une ressource au travail, ou une ressource personnelle. Chacun de ces types d'antécédents peut être directement lié au présentéisme ou indirectement, par le biais de médiateurs. Le modèle propose que deux médiateurs pourraient expliquer le lien entre l'ensemble des antécédents et le présentéisme, soit l'état de santé et la satisfaction. En effet, tout dépendant si ces caractéristiques suivent une voie de détérioration de la santé ou une voie de satisfaction au travail (attitudes positives et de motivation), elles vont mener l'individu vers l'absentéisme ou vers le présentéisme.

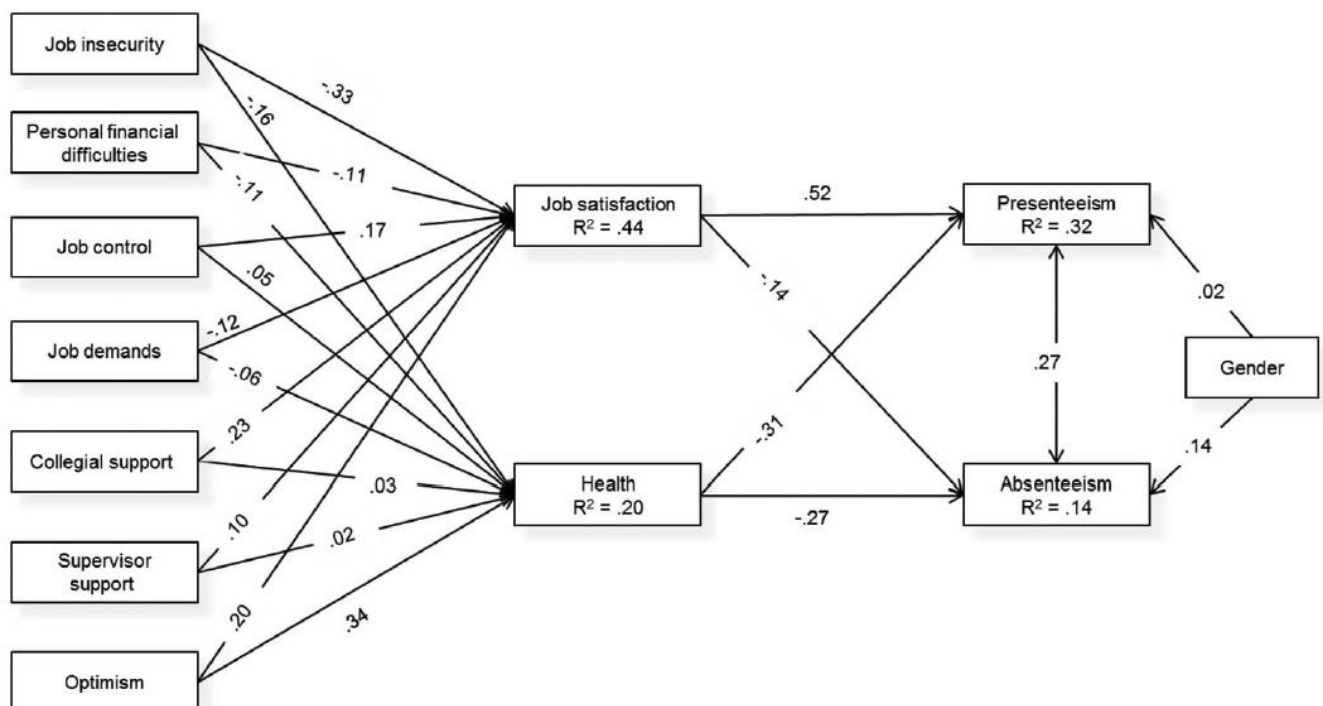
Plus spécifiquement, par exemple, le modèle à double voie montre comment un ensemble de contraintes sur l'absentéisme (ex. les politiques d'absentéisme, la sécurité d'emploi et la possibilité de remplacement) ou de demandes au travail (ex. charge de travail, heures supplémentaires, ambiguïté de rôle, etc.) est lié au présentéisme autant par l'entremise de l'état de santé que par la motivation au travail. Donc, un tel ensemble de demandes va entraîner une baisse de motivation, ce qui va ensuite mener à une augmentation du présentéisme. D'un autre côté, ce même ensemble de demandes peut amener une détérioration de l'état de santé, ce qui va ensuite provoquer davantage de présentéisme. Or, le même raisonnement peut être appliqué aux ressources au travail (soutien des collègues, contrôle du travail, signification du travail, etc.) ainsi qu'aux ressources personnelles (optimisme, efficacité personnelle, estime personnelle, etc.).

En ce qui concerne les ressources personnelles, le modèle montre qu'elles sont directement et négativement liées au présentéisme. Néanmoins, cette association devient d'autant plus forte

lorsque l'on considère la voie de l'état de santé. En effet, le modèle montre, par exemple, que l'optimisme (ressource personnelle) agit comme un soutien pour la santé, ce qui diminue les probabilités du présentéisme (Miraglia & Johns, 2016).

Le modèle à double voie vient donc raffiner la conceptualisation du présentéisme en démontrant qu'il est associé à des caractéristiques du travail et à des caractéristiques personnelles, et ce, non seulement par l'entremise de l'état de santé comme le proposaient les anciennes conceptions du phénomène (Miraglia & Johns, 2016; Goetzel et al., 2009; Kessler et al., 2003; Schultz & Edington, 2007), mais également par le biais des attitudes au travail.

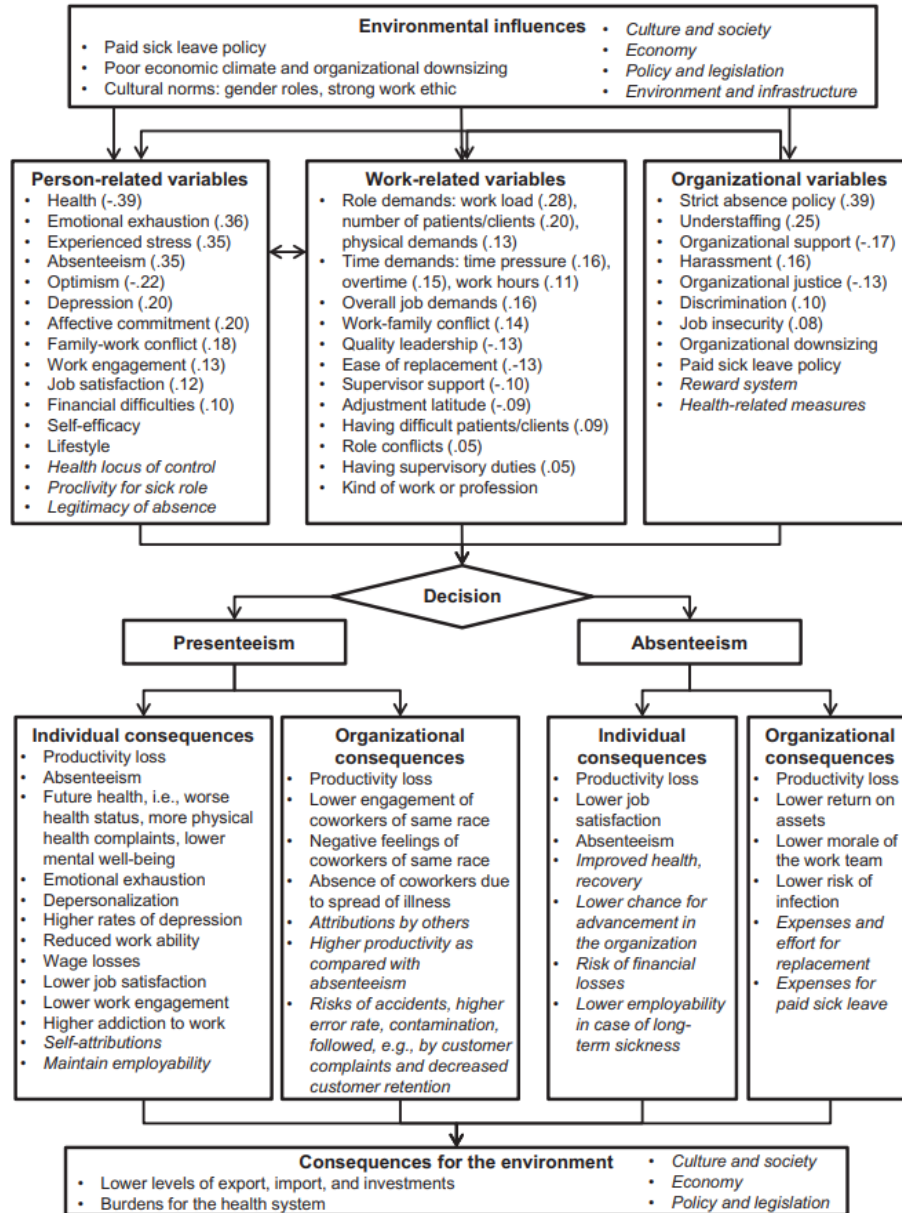
Figure 4. Modèle à double voie testé de Miraglia et Johns (2016)



1.1.4.3 Modèle décisionnel de Lohaus et Habermann (2019)

En 2019, Lohaus et Habermann élaborent un modèle décisionnel du présentéisme. Ces auteurs utilisent le terme décisionnel, car ils situent l'individu dans un processus le menant à faire un choix, soit celui de se présenter au travail ou de s'en absenter. Le modèle présente un ensemble d'antécédents basés sur la littérature existante, et montre que ceux-ci peuvent conduire l'individu à se questionner sur le comportement le plus adéquat à adopter dans le contexte. Le modèle décisionnel rejoint ainsi les recommandations de Johns (2010) face au besoin d'élaborer un modèle intégrateur du présentéisme. Il s'appuie également sur les résultats observés par Miraglia et Johns (2016).

Figure 5. Modèle décisionnel de Lohaus et Habermann (2019)



Ce modèle décisionnel se base sur différentes théories afin d'expliquer son fondement, dont notamment, la théorie des attentes de Vroom (1964). Selon cette dernière, les individus adoptent un comportement en réfléchissant aux probabilités que ce comportement conduira aux résultats

ciblés et que ces résultats seront suivis des conséquences désirées. Le modèle repose donc sur l'individu, la psychologie de ses choix et les conséquences de ceux-ci.

Le modèle décisionnel place le présentéisme et l'absentéisme au centre d'un réseau nomologique où se trouve un ensemble d'antécédents et de conséquences de ces deux comportements. Les auteurs proposent quatre groupes distincts d'antécédents, dont certains sont reliés. Les antécédents environnementaux réfèrent au contexte social, économique, politique et culturel de la région géographique où se situe l'individu. Ce contexte macro influencerait ensuite les facteurs liés à l'organisation, ainsi que ceux liés au travail et à l'individu. Les facteurs organisationnels réfèrent aux politiques organisationnelles mises en place (politiques sur le recrutement, la discrimination, politiques d'absence au travail, soutien organisationnel, etc). Les facteurs liés au travail illustrent l'environnement de travail proximal de l'individu. Par exemple, le soutien de ses collègues, celui de son superviseur, sa charge de travail, les conflits famille-travail, etc. Finalement, les facteurs liés à l'individu sont ceux qui distinguent l'employé des autres. Par exemple, son niveau d'engagement, son niveau de dépression, son état de santé, son niveau de stress, etc.

Selon les auteurs, les facteurs organisationnels peuvent influencer les facteurs liés à l'individu et ceux liés au travail. Ils suggèrent aussi l'influence réciproque qui existe entre les facteurs individuels et ceux liés au travail. Donc, leur modèle illustre les liens complexes entre les antécédents qui mènent éventuellement à l'absentéisme ou au présentéisme. Ces derniers représentent alors le fruit d'une décision prise par l'individu dépendamment des antécédents qui sont présents dans son environnement.

Le modèle introduit aussi les conséquences possibles du présentéisme et de l'absentéisme. Les conséquences se divisent en trois groupes distincts, mais pouvant être reliés, soit les conséquences liées à l'individu, à l'organisation, ou à l'environnement. Les auteurs proposent également que le

présentéisme et l'absentéisme entraîneront des conséquences différenciées, ce qui renforce l'idée que ces concepts sont distincts. Les conséquences du présentéisme liées à l'individu regroupent des résultantes individuelles, par exemple, le niveau d'épuisement, l'absentéisme, la perte de productivité, etc. Les conséquences liées à l'organisation sont celles qui portent sur l'environnement professionnel et qui affectent négativement l'organisation dans son ensemble. Nous y retrouvons notamment la perte de productivité généralisée, la diminution générale de l'engagement, les accidents de travail, etc. Finalement, les auteurs proposent que ces éléments ont un impact sur des résultantes distales liées à l'environnement externe des organisations, comme les coûts pour le système de santé, la mise en place de politiques particulières, les directions sociales possibles, etc. Mentionnons également que les conséquences liées à l'individu et celles liées au travail peuvent s'influencer mutuellement.

Le modèle décisionnel est innovateur dans la mesure où il présente l'effet des différents antécédents sur la décision individuelle de faire du présentéisme ou de l'absentéisme. En effet, ces deux comportements sont le fruit d'une réflexion faite par l'individu en lien avec les facteurs présents dans son environnement. Le modèle présente ensuite comment chacun de ces comportements entraîne des conséquences particulières selon le contexte.

Cette extension du modèle illustrant et expliquant les conséquences possibles des deux comportements vient compléter et raffiner les modèles décisionnels précédemment élaborés par Gosselin et Lauzier (2011) et par Gosselin, Lemyre et Corneil (2013). Ceux-ci proposaient des antécédents à ces deux comportements sans élaborer sur leurs conséquences subséquentes autres que la baisse de rendement individuel (p. ex. Gosselin et Lauzier, 2011). Il y avait donc un manque au niveau des conséquences possibles du présentéisme ou de l'absentéisme.

Alors que les modèles de Johns (2010) et à double voie de Miraglia et Johns (2016) sont davantage conceptuels et mettent plutôt l'emphasis sur les causes du présentéisme d'un point de vue externe, le modèle décisionnel de Lohaus et Habermann (2019) adopte, quant à lui, une perspective psychocognitive plus large. En effet, le modèle pousse la réflexion plus loin en se questionnant sur la prise de décision de l'individu entre le présentéisme et l'absentéisme, ainsi qu'en élaborant les conséquences possibles de cette prise de décision. Le point de départ stipule qu'il est nécessaire d'identifier pourquoi les employés prennent certaines décisions et pourquoi ils en viennent à déterminer que le présentéisme est préférable à l'absentéisme (Lohause & Habermann, 2019).

Malgré sa portée plus englobante, le modèle décisionnel ne se base que sur des résultats déjà présentés par d'autres études (p.ex. Miraglia & Johns, 2016). Une partie du modèle n'est donc pas testée et demeure hypothétique. Ainsi, les antécédents environnementaux et l'ensemble des conséquences du présentéisme ne sont pas supportés par un appui empirique suffisant pour être présentés, et pour confirmer le modèle.

Malgré ceci, les modèles présentés précédemment s'appuient sur un bassin d'études qui lie le présentéisme à différents facteurs. Dans la prochaine section, nous présenterons ces différents facteurs en tant que déterminants et conséquences reliés au présentéisme.

1.1.5 Les déterminants du présentéisme

Les facteurs explicatifs du présentéisme sont d'origines multiples. Ils proviennent de différentes sources telles que l'environnement de travail de l'individu (facteur organisationnel), ou l'individu lui-même (facteur individuel) (Miraglia & Johns, 2016; Nicholas et al., 2018; Lohaus & Habermann, 2019). Il s'avère important de considérer ces facteurs et de comprendre comment ils influencent la décision que prennent les employés de faire du présentéisme (Collins & Cartwrite, 2012). En effet, tel qu'abordé dans la section précédente (1.1.4), les deux types de facteurs peuvent

expliquer la motivation sous-jacente à ce comportement (p. ex. Johns, 2010; Miraglia & Johns, 2016; Lohaus & Habermann, 2019).

De plus, tel que mentionné dans la section sur la typologie du présentéisme, Gosselin et Lauzier (2011) montrent que classer les causes du présentéisme permet de distinguer si elles conduisent à un présentéisme volontaire ou involontaire. Rappelons que le présentéisme volontaire relève d'une décision entièrement personnelle de l'employé. Par professionnalisme ou par engagement, l'employé décide de se présenter au travail même en étant malade. Pour le présentéisme involontaire, l'employé est dans l'impossibilité de s'absenter. Il demeure donc à son poste même s'il juge qu'il devrait s'absenter.

Des exemples de déterminants individuels étudiés en relation avec le présentéisme sont l'état de santé physique (p. ex. Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000; Bergstrom et al., 2009b; Allemann et al., 2019), l'état de santé psychologique (p. ex. Burton et al., 2004; Laing et al., 2016; Rainbow et al., 2020), et la personnalité (Lu, Lin & Cooper, 2013; Yildiz et al., 2017). À titre d'exemple, si nous regardons l'état de santé psychologique, Biron et ses collègues (2006) ont observé que la détresse psychologique augmente la propension à faire du présentéisme. Également, les personnes montrant des niveaux plus hauts de stress montrent aussi le nombre de jours de présentéisme le plus élevé (Gosselin et al., 2013; Howard et al., 2020). Dans le même ordre d'idée, la dépression est aussi liée à des niveaux plus élevés de présentéisme (Burton et al., 2004; Allemann et al., 2019). Donc, le fait de prendre la santé psychologique en considération dans la relation avec le présentéisme permet d'améliorer notre compréhension du phénomène.

Le tableau qui suit montre différentes études s'étant intéressées aux troubles psychologiques liés au présentéisme, et illustre l'éventail de la recherche sur ces sujets.

Tableau 4. Problèmes de santé psychologique affectant le présentéisme

Auteurs (Année)	Déterminant	Pays	Échantillon	Secteur d'activité
Aronsson et al. (2000)	Dépression	Suède	n = 3 372	Divers
Burton et al. (2004)	Dépression	États-Unis	n = 16 651	Services financiers
Caverley et al., (2007)	Dépression	Canada	n = 237	Secteur public
Laing et al. (2016)	Dépression	États-Unis	n = 3 801	Secteur gouvernemental
Allemann et al. (2019)	Dépression	Suisse	n = 1 840	Secteur de la santé
Caverley et al., (2007)	Anxiété	Canada	n = 237	Secteur public
Laing et al. (2016)	Anxiété	États-Unis	n = 3 801	Secteur gouvernemental
Musich et al. (2006)	Stress	Australie	n = 1 523	Divers
Gosselin et al. (2013)	Stress	Canada	n = 1 730	Services publics
Lauzier et al. (2017)	Stress	Canada (Québec)	n = 316	Éducation post-secondaire
Caers et al. (2019)	Stress	Belgique	n = 3 265	Divers
Wee et al. (2019)	Stress	Malaisie	n = 5 235	Secteur privé
Howard & Howard (2020)	Stress	États-Unis	n = 3 361	Enseignement
Aronsson et al. (2000)	Fatigue	Suède	n = 3 372	Divers
Arjona-Fuentes et al., (2019)	Fatigue	Europe	n = 2 040	Secteur hôtelier
Rainbow et al. (2020)	Fatigue	États-Unis	n = 332	Soins infirmiers
Allemann et al. (2019)	Pression psychologique	Suisse	n = 1 840	Secteur de la santé
Biron et al., (2006)	Détresse psychologique	Canada	n = 3 825	Secteur gouvernemental
Rainbow et al. (2020)	Bien-être psychologique	États-Unis	n = 332	Soins infirmiers

Concernant les déterminants organisationnels, des exemples sont le type d'emploi (p. ex. Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000; Elstad et Vabo, 2008), la charge de travail (p. ex. Biron et al., 2006; Shan et al., 2021). Selon Biron et al. (2006), une lourde charge de travail est le prédicteur le plus important du présentéisme. D'après leur étude, la charge de travail et les échéanciers

représentent 31,6 % des raisons motivant les employés à se présenter malades au travail. De leur côté, Caverley et al., (2007) rapportent également qu'une charge de travail élevée est une des raisons prédominantes menant les gens à faire du présentéisme. Une charge de travail plus élevée est un des facteurs liés au travail particulièrement important permettant de prédire un mauvais état de santé qui peut conduire au présentéisme (Robertson et al., 2012). Allemann et al. (2019) et Shan et al. (2021) observent eux aussi qu'une haute charge de travail est un prédicteur significatif du présentéisme. La difficulté de remplacement est aussi un facteur explicatif du présentéisme (p. ex. Caverley et al., 2007; Johansen, Aronsson, et Marklund, 2014), tout comme le style de leadership du superviseur (p. ex. Nyberg et al., 2008; Nielsen et Daniels, 2016; Galliker et al., 2020), le soutien social (p. ex. Janssens et al., 2016; Sylva-Costa et al., 2020; Aronsson et al., 2021) et le soutien du superviseur (p. ex. Jourdain & Vézina 2014; Caers et al., 2019; Yang et al., 2019a). En effet, selon Jourdain et Vézina (2014), avoir accès à un superviseur soutenant tout en ayant un faible niveau d'autorité sur les prises de décision est un médiateur dans la relation entre de lourdes demandes au travail et le présentéisme. Spécifiquement, selon les auteurs, dans un environnement de travail très exigeant, avoir un superviseur soutenant réduit la propension à faire du présentéisme. De plus, selon Yang et al. (2019a) et Caers et al. (2019), le soutien du superviseur affecte directement et négativement le présentéisme des employés au sens où le soutien est associé à moins de présentéisme. Caers et ses collègues (2019) montrent aussi que ce soutien peut également affecter directement le stress des employés, ce qui affecte leur présentéisme. Ces chercheurs montrent que les employés percevant moins de soutien de leur superviseur ou étant moins satisfaits des pratiques de gestion de ce dernier sont plus enclins à faire du présentéisme. De leur côté, Yang et al. (2019b) observent que le lien entre le soutien du superviseur et le présentéisme est complètement médié par l'engagement organisationnel.

Nous reviendrons sur les liens entre le leadership et le présentéisme à la section 1.3.

1.1.6 Les conséquences du présentéisme

Les conséquences du présentéisme sont de deux natures : celle centrée sur l'individu et celle centrée sur l'organisation. Parmi les conséquences individuelles du présentéisme, les plus étudiées sont l'état de santé (p. ex. Bergstrom et al., 2009b; Skagen et Collins, 2016), l'épuisement professionnel (p. ex. Demerouti et al., 2009; Zhang et al., 2020), l'engagement au travail (p. ex. Karanika-Murray et al., 2015; Côté et al., 2021) et l'absentéisme (p. ex. Hansen et Andersen, 2008; Bergstrom et al., 2009a; Gosselin et al., 2013; Lauzier et al., 2017; Jensen et al., 2019; Dietz et al., 2020). Du côté organisationnel, les conséquences sont plus limitées, mais la plus étudiée semble être les coûts reliés au présentéisme (p. ex. Hemp, 2004; Schmidt et al., 2019). Justement, afin de mieux considérer les coûts engendrés par le présentéisme, le tableau suivant fait sommairement état de données sur le sujet.

Tableau 5. Coûts associés au présentéisme

Coûts associés au présentéisme	Auteurs (année)
11.5 fois les coûts d'absentéisme, 150 milliards à l'économie américaine	Hemp (2004)
3055 \$ par employé par année	Nagata et al., 2018
Entre 188.18 euros et 581.86 euros par employé par jour	Schmidt et al., 2019
15.1 milliards par année en Grande-Bretagne	Wang et al., 2015
3 fois les coûts médicaux et 1.8 fois les coûts d'absentéisme	Yang et al., 2015; Yang et al., 2016; Goetzel et al., 2004
190 milliards US par année	Prater & Smith, 2011 (cité par Howard 2020)
8338 \$ - secteur de la santé et 8092 \$ - secteur de l'éducation par employé par année en Australie	Scuffham et al., 2014 (cité par Freeling 2020)
34.1 milliards à l'économie australienne par année	KPMG, 2011 (cité par Freeling 2020)
15.1 milliards de livres pour les entreprises anglaises en 2007	Parsonage, 2007 (cité par Zhang 2020)
26 milliards \$ aux entreprises américaines en 2010	Weaver, 2010 (cité par Zhang 2020)

Au plan individuel, une des conséquences du présentéisme les plus étudiées est l'épuisement professionnel (p. ex. Demerouti et al., 2009, Lu et al., 2013; Lu et al., 2014; Aboagye et al., 2019; Zhang et al., 2020). Par exemple, une étude montre que deux composantes de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, sont fortement liées au présentéisme (Demerouti et al., 2009). Plus spécifiquement, certaines études montrent que le présentéisme est un déterminant de l'épuisement professionnel. Par exemple, Lu, Lin et Cooper (2013) observent qu'après deux mois, le présentéisme fait augmenter le sentiment d'épuisement. Les résultats transversaux de Lu et ses collègues (2014) montrent aussi l'impact du présentéisme sur l'épuisement. De plus, Aboagye et ses collègues (2019) montrent que des taux plus élevés de présentéisme (8 jours ou plus lors des 12 derniers mois) augmentent le risque de rapporter des taux modérés ou sévères d'épuisement.

En bref, le présentéisme est un sujet complexe, étudié selon différentes écoles de pensée, et conceptualisé différemment par plusieurs auteurs. En outre, le présentéisme est relié à plusieurs déterminants et conséquences, tant individuels qu'organisationnels. Cependant, plusieurs modèles conceptuels montrent en quoi la recherche sur les conséquences du présentéisme manque de données empiriques. De plus, ces mêmes modèles illustrent le manque d'étude qui mettent en relations à la fois des déterminants et des conséquences du présentéisme.

Les sections qui suivent vont traiter de la littérature qui existe sur un déterminant du présentéisme, soit le leadership, et sur une conséquence du présentéisme, soit l'épuisement professionnel. Ces sections traiteront ainsi des liens empiriques et théoriques qui peuvent expliquer la relation qui existe entre ces deux concepts et le présentéisme.

1.2 Leadership

Dans cette section, nous définirons ce qu'est le leadership, nous aborderons différents courants théoriques qui s'y rattachent, présenterons les styles de leadership qui nous intéressent, traiterons des différents phénomènes associés au leadership, et finalement expliquerons en quoi le leadership, notamment de soutien et directif, peut être lié au présentéisme.

1.2.1. Définition du leadership

Le leadership est une notion vaste et complexe, et plusieurs définitions ont été proposées dans le temps (Leroux et al., 2019). À travers son évolution, le leadership a été conceptualisé en termes de traits, de comportements, d'influence, de rôles relationnels, de schémas d'interaction, et d'occupations administratives (Yukl, 2010).

De manière générale, le leadership représente un processus d'influence des membres d'un groupe dans leurs efforts vers l'atteinte d'objectifs communs (Stogdill, 1950). On peut aussi comprendre le leadership comme l'influence interpersonnelle exercée dans une situation et facilitée par des processus de communication vers l'atteinte d'objectifs spécifiés (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961). Le leadership peut aussi être vu comme une utilisation de pouvoir (Zalenik, 1977), ou de moyens non coercitifs (Kotter, 1988) afin d'atteindre des objectifs spécifiques.

Le tableau qui suit montre un certain nombre de conceptions adoptées par les chercheurs.

Tableau 6. Définitions du leadership

Auteurs	Année	Définition
Hemphill & Coons	1957	<i>The behavior of an individual ... directing the activities of a group toward a shared goal. (p.7)</i>
Katz & Kahn	1978	<i>The influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization. (p. 528)</i>
Burns	1978	<i>When persons ... mobilize ... institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers. (p. 18)</i>
Rauch & Behling	1984	<i>The process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement. (p. 46)</i>
Richards & Engle	1986	<i>Articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished. (p. 206)</i>
Jacobs & Jaques	1990	<i>A process of giving purpose to collective effort and causing willing effort to be expended to achieve purpose. (p. 281)</i>
Schein	1992	<i>The ability to step outside the culture ... to start evolutionary change processes that are more adaptive. (p. 2)</i>
Drath & Palus	1994	<i>The process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed. (p. 4)</i>
House et al.	1999	<i>The ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization. (p. 184)</i>

Tiré de Yukl (2010) p. 3

Les définitions proposées peuvent référer à un comportement général, à un processus plus global ou présenter le leadership comme étant spécifique au monde organisationnel. Malgré leurs différences, la plupart des définitions partagent l'idée que le leadership implique un processus par lequel une influence intentionnelle est exercée sur les autres afin de les guider, de les structurer, et de faciliter les activités ainsi que les relations au sein d'un groupe ou d'une organisation (Yukl, 2010). Également, le leadership implique l'influence des attitudes, des croyances, des comportements et des sentiments des autres personnes (Spector, 2012). De plus, même si certaines

personnes qui ne sont pas des leaders peuvent influencer les autres, un leader exerce une influence d'autant plus notable (Spector, 2012).

Compte tenu de la multitude de définitions et de conceptions possibles, force est de constater que le leadership demeure un champ d'étude large. Les sections qui suivent abordent certaines notions et approches ayant contribué au développement de ce champ d'étude.

1.2.2. Le leadership direct vs le leadership indirect

À travers les nombreuses définitions abordées précédemment, nous pouvons distinguer deux formes d'influence du leadership : une directe et l'autre indirecte (Yukl, 2010). La première implique que le processus d'influence passe par des interactions directes et proximales, que ce soit en personne ou par le biais de télécommunications (Yukl, 2010). La deuxième, quant à elle, implique d'influencer des personnes de manière distale, par exemple lorsqu'un haut dirigeant exerce une influence indirecte sur les employés par le biais des gestionnaires intermédiaires (Yukl, 2010). Cette influence indirecte peut également s'exercer par le biais de programmes, des systèmes de gestion (Hunt, 1991; Lord & Mahar, 1991; Yukl & Lepsinger, 2004) ou de la culture organisationnelle (Trice & Beyer, 1991; Schein, 1992).

En ce qui concerne le leadership direct, les processus dyadiques permettent de bien le saisir. En effet, ces processus impliquent au moins deux personnes, qui sont en relation l'une avec l'autre (Ferris et al., 2009; Liden, Anand, & Vidyarthi, 2016). Ces processus se concentrent donc sur l'interaction entre un leader et un autre individu qui est généralement un subordonné (Yukl, 2010). La dyade leader-subordonné est généralement identifiée comme une dyade clé au sein de multiples types de dyades dans les organisations (Bass, 2008; Gooty & Yammarino, 2011, Yammarino & Gooty, 2017). Comme le superviseur (leader) est un représentant de l'organisation (Ariani, 2015), une bonne relation avec celui-ci peut représenter une bonne relation avec l'organisation.

1.2.3. Les principales approches

Différentes approches ont orienté les développements théoriques permettant de mieux comprendre le leadership et son efficacité. Ainsi, nous présentons les approches suivantes : l'approche des traits, l'approche comportementale et l'approche situationnelle. Les trois regroupent les théories les plus fréquemment retrouvées dans la littérature (p. ex. Avolio et al., 2009; Gardner et al., 2010; Hiller et al., 2011; Spector, 2012) pour expliquer l'efficacité du leadership en organisation. Une fois chacune de ces approches brièvement présentées, nous exposerons celle retenue dans ce mémoire.

1.2.3.1. Approche basée sur les traits

L'approche des traits met l'accent sur des attributs d'un leader tels que la personnalité, les motifs, les valeurs et les habiletés cognitives (Zaccaro, 2007; DeRue et al., 2011; Spector, 2012; Gottfredson & Reina, 2020). Cette approche propose que les traits d'un leader sont la principale explication de ses processus et comportements (Gottfredson & Reina, 2020) et de son efficacité.

La prémisse sous-jacente à cette approche repose sur l'idée que certaines personnes sont des leaders naturels, dotés de traits que les autres ne possèdent pas (Yukl, 2010; Spector, 2012). Les traits sont des qualités innées ou héréditaires de l'individu (Zaccaro, 2007). Au départ, ces qualités étaient comprises comme étant présentes dès la naissance, mais la perspective s'est modifiée pour inclure toutes les qualités relativement durables permettant de distinguer un leader d'un non-leader (Kirkpatrick & Locke, 1991). Par exemple, des qualités telles que la compréhension de la nature humaine et les habitudes morales (Bird, 1940), ou un esprit décisionnel, la fluidité de la parole, les habiletés interpersonnelles et les capacités administratives (Stogdill, 1948) ont été incluses dans la perspective des traits. De manière générale, les traits d'un leader peuvent être définis comme des schémas de caractéristiques personnelles relativement cohérents et intégrés, reflétant une gamme

de différences individuelles qui favorisent une efficacité de leadership constante à travers une variété de situations (Zaccaro et al., 2004). L'approche des traits assume donc qu'un leader agit de la même façon à travers différentes situations (Gottfredson & Reina, 2020).

1.2.3.2. Approche basée sur les comportements

L'approche comportementale se concentre sur les actions concrètes que posent les leaders dans leur travail (Spector, 2012). Les chercheurs s'inscrivant dans cette approche se sont surtout penchés sur les comportements expliquant l'efficacité et le succès des leaders. L'efficacité du leadership dépend, par exemple, de la capacité du leader de résoudre des conflits, de gérer les demandes, de reconnaître les opportunités et de surmonter les contraintes (Yukl, 2010).

Les premiers travaux de l'approche comportementale ont été menés dans les années 1950. Notons entre autres les études de l'Université du Michigan (p. ex. Katz, Maccoby, & Morse, 1950; Katz et al., 1951; Katz, & Kahn, 1952) qui distinguaient deux dimensions d'un leadership efficace, soit le leadership orienté vers les tâches, et le leadership orienté vers les relations (Yukl, 2010). La première dimension comportementale implique un leader qui planifie, établit les horaires de travail, coordonne les activités des subordonnés, et fournit les équipements et l'assistance nécessaires afin de bien accomplir les tâches. La seconde dimension comportementale met l'accent sur les relations avec les subordonnés et le soutien offert. Cette dernière peut se manifester par la démonstration de confiance et de considération, par l'action de tenter de comprendre les problèmes des subordonnés, d'aider au développement des subordonnés, de les tenir informés, de montrer de l'appréciation, et de permettre une grande marge d'autonomie. Le tableau suivant montre un aperçu des comportements orientés vers les tâches et de ceux orientés vers les relations.

Tableau 7. Les comportements de leadership orientés vers les tâches et vers les relations

Comportements orientés vers les tâches	Comportements orientés vers les relations
Organise les activités de travail afin d'augmenter l'efficacité	Fournit un soutien et un encouragement à un individu ayant des tâches difficiles
Assigne le travail au groupe ou aux individus	Socialise avec les autres afin de renforcer les relations
Clarifie les résultats attendus pour une tâche	Reconnaît les contributions et les accomplissements
Fixe les objectifs spécifiques et les standards de performance	Fournit un coaching et du mentorat au besoin
Explique les règles et les procédures opérationnelles standards	Permet aux individus de déterminer la meilleure façon de faire leur travail
Dirige et coordonne les activités de travail	Garde les individus informés des actions les affectant
Surveille les opérations et la performance	Aide à résoudre les conflits d'une manière constructive

Traduction libre, adaptée de Yukl (2010), p. 70

1.2.3.3. Approche situationnelle

De manière générale, l'approche situationnelle porte sur les comportements du leader dans différentes situations (Bosse et al., 2017), et ainsi sur l'importance des facteurs contextuels qui influencent le processus de leadership. Elle suggère que des variables situationnelles importantes doivent être considérées, telles que les caractéristiques des subordonnés, la nature du travail et des tâches à exécuter par le groupe de travail, le type d'organisation dans laquelle le leader opère, et la nature de l'environnement externe (Yukl, 2010). L'approche situationnelle tente également d'identifier les aspects situationnels pouvant modérer la relation entre les attributs du leader et l'efficacité de ce dernier. L'hypothèse de base est que certains attributs d'un leader lui permettent d'être efficace dans certaines situations alors qu'ils ne sont pas optimaux dans d'autres situations (Yukl, 2010).

1.2.4. Approche retenue

L'approche des traits assume différentes prémisses qui limitent sa portée, notamment au niveau de sa validité prédictive (DeRue et al., 2011; Judge, Colbert, & Ilies, 2004). Également, en assumant que la variabilité des comportements à travers différentes situations est une « erreur », l'approche des traits offre un portrait simpliste et statique qui ne fait que montrer des traits standards des leaders (Gottfredson & Reina, 2020). De manière générale, en ne prenant pas en compte la situation dans laquelle le leader agit, l'approche des traits ignore la réalité (Rauthmann, Sherman, & Funder, 2015; Gottfredson & Reina, 2020). Par ailleurs, après maintes années de recherche, l'approche des traits n'a pas été en mesure de produire une liste de traits clés nécessaire pour le succès d'un leader (Lewis, 2003).

Par ailleurs, l'approche situationnelle contextualise les comportements et offre donc une explication plus riche et complexe du leadership (Michel & LeBreton, 2011; Mischel, 2009; Mischel & Shoda, 2008; Park et al., 2011). Selon Gottfredson et Reina (2020), pour bien expliquer les processus et les comportements de leadership, il faut considérer la situation et comment celle-ci interagit avec les traits du leader. Or, contrairement à l'approche des traits, l'approche situationnelle reconnaît que les leaders opèrent différemment et manifestent leurs traits différemment à travers diverses situations (Michel & LeBreton, 2011; Park et al., 2011). Pour certains, afin de mieux comprendre ce que font les leaders, il faut être en mesure de comprendre avec davantage de précision l'interaction entre la situation à laquelle le leader fait face et ses traits (p. ex. Fleeson, 2007; Judge & Zapata, 2015; Mischel & Shoda, 2008).

Cependant, l'approche situationnelle est également soumise à différentes critiques. Notamment, les situations étudiées dans la littérature sont étroites et locales, par exemple, une situation de travail particulière (Glynn & DeJordy, 2010). Par conséquent, les modèles situationnels sont très

complexes et difficiles à appliquer (Glynn & DeJordy, 2010). De plus, l'approche situationnelle a reçu relativement peu de soutien empirique (Papworth, Milne & Boak, 2009). En effet, une critique souvent adressée au modèle situationnel du leadership est que seules quelques études ont pu confirmer ses propositions (Shonhiwa, 2016). D'autres études ne soutiennent que partiellement le modèle, la majorité de ses hypothèses n'étant pas confirmées (p. ex. Vecchio, 1987; Fernandez & Vecchio, 1997; Papworth, Milne & Boak, 2009). La validité des prescriptions faites par le modèle est donc critiquée (Shonhiwa, 2016). De plus, certains chercheurs avancent que le modèle n'est pas applicable en réalité compte tenu de sa complexité. Par exemple, il n'adresse pas le fait qu'un superviseur devrait ajuster son comportement selon chaque employé, ou selon le groupe au complet (Shonhiwa, 2016). L'aspect situationnel demeure ainsi ambigu.

Enfin, l'approche comportementale a donné lieu à de nombreux développements dans le domaine du leadership (DeRue et al., 2011). Sur le plan empirique, l'approche comportementale a montré un plus grand impact sur l'efficacité des leaders que l'approche des traits (DeRue et al., 2011), et elle montre une relation plus proximale avec le bien-être des employés que l'approche des traits (Inceoglu et al., 2018). En outre, des résultats méta-analytiques permettent de confirmer l'important potentiel prédictif des comportements des leaders dans leur quête d'efficacité (Judge et Piccolo, 2004; Judge et al., 2004; DeRue et al., 2011). À cet égard, les comportements de leadership ont été reliés à plusieurs indicateurs de performance organisationnelle tels que l'efficacité du leader et la performance des employés (Judge & Piccolo, 2004; Jackson, Meyer, & Wang, 2013; Harms et al., 2017).

Sur la base de ces considérations, nous choisissons de retenir l'approche comportementale dans le cadre de ce mémoire. La validité prédictive et les liens établis avec plusieurs facteurs individuels et organisationnels rendent son utilisation plus évidente d'un point de vue théorique et pratique.

De plus, avec l'approche comportementale, le point de vue des subordonnés est utile afin d'en apprendre davantage sur le leadership (Hiller et al., 2011).

1.2.5. Modèle du leadership de soutien et du leadership directif

Différents comportements de leadership ont été examinés dans le cadre de l'approche comportementale (p. ex. DeRue et al., 2011), notamment le leadership directif (p. ex. Somech & Wenderow, 2006; Sauer, 2011; Mesu, Sanders, & van Riemsdijk, 2015; Inceoglu et al., 2018; Li, Liu, & Luo, 2018), et le leadership de soutien (p. ex. House & Mitchell, 1974; Inceoglu et al., 2018; Schmidt et al., 2018; Bourini et al., 2019; Stein, Vincent-Hoper, & Gregersen, 2020). Le leadership directif est catégorisé comme un comportement orienté vers la tâche (Bell, Chen, & Nel, 2014), alors que le leadership de soutien est catégorisé comme un comportement orienté vers les relations (Yukl, 2010, p.58 & p. 76). Ces deux styles de leadership seront donc retenus dans ce mémoire à cause des aspects comportementaux qui les distinguent, mais également car ils font partie d'une même approche, ce qui facilite leur modélisation. Ils réfèrent par ailleurs à plusieurs comportements de leadership couvrant à la fois des aspects relationnels et des aspects liés à l'exécution du travail, ce qui permet d'évaluer un spectre assez large de comportements de leadership en lien avec le présentéisme et l'épuisement des employés. Dans les lignes qui suivent, nous présentons plus en détail ces deux styles de leadership.

1.2.5.1. Leadership de soutien

Le leadership de soutien implique une sensibilité pour les membres de l'équipe et leurs besoins (House, 1971; Euwema et al., 2007), un souci face à la réduction des tensions dans l'équipe, et une orientation vers le développement de relations de travail harmonieuses (Euwema et al., 2007). Le leader soutenant montre sa préoccupation et son respect pour les employés (Fleishman, 1953; Judge et al., 2004; Tremblay et al., 2019), écoute leurs problèmes, exprime sa compréhension,

procure une rétroaction, fournit des informations reliées au travail, et les aide à performer dans leurs tâches (House, 1981; Stein et al., 2020).

La littérature sur le soutien social établit généralement une différence entre les formes émotionnelles et instrumentales de soutien (Stein, Vincent-Hoper, & Gregersen, 2020). Le soutien émotionnel réfère à l'expression de l'estime, de la sympathie et de la bienveillance. De son côté, le soutien instrumental inclut la mise à disposition d'information utile et l'assistance tangible (Cohen & Wills, 1985; House, 1981).

Le soutien du superviseur est relié au concept de soutien social au travail (Bosma et al., 1997; Kuper & Marmot, 2003; Westerlund et al., 2010; Schmidt et al., 2018). En effet, le soutien social au travail est défini comme le degré auquel un individu perçoit que son bien-être est valorisé par différentes sources dans l'environnement de travail, telles que le superviseur (Eisenberger, Singlhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Ford et al., 2007). Ainsi, des études conceptualisent le soutien social au travail comme émanant de plusieurs sources, telles que le superviseur, les collègues et l'organisation de façon générale (Kossek, et al., 2011; Blanch & aluja, 2012; Heijden et al., 2019).

Or, selon Chen et ses collègues (2018), le soutien du superviseur est une des ressources principales pour les employés. Plusieurs études ont d'ailleurs montré ses répercussions positives sur les attitudes et comportements des employés (Rhoades & Eisenberger, 2002; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Brotheridge & Lee, 2005; Halbesleben, 2006; Kuoppala et al., 2008; Oluseyi & Ayo, 2009; Rowold & Schlotz 2009; Skakon et al., 2010; Khalid et al., 2012; Day, Crown, & Ivany, 2017; Stein, Vincent-Hoper, & Gregersen, 2020). Apparaissant dans plusieurs modèles de leadership tels que le leadership transformationnel (Bass, 1998), la relation superviseur-supervisé (ou leader-member exchange, LMX) (p. ex. Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Graen, 1980) ou le leadership

individualisé (p. ex. Dansereau, 1995; Dansereau et al., 1995, 1998; Mumford, Dansereau, & Yammarino, 2000; Yammarino & Dansereau, 2002), il occupe, à notre connaissance, une place importante dans la compréhension de l'efficacité des leaders.

1.2.5.2. Leadership directif

Bell, Chan, et Nel (2014) définissent le leadership directif comme un processus qui amène un leader à prescrire une direction aux subordonnés en prenant des décisions et en posant des gestes qui le soutiennent dans ses objectifs. De plus, le leader directif tend à contrôler les discussions, à dominer les interactions, est orienté vers la tâche, et dirige personnellement l'accomplissement des tâches (Cruz, Henningson & Smith, 1999; Bell, Euwema et al., 2007; Chan, & Nel, 2014). Le leader directif est notamment orienté vers l'atteinte d'objectifs (Wendt et al., 2009; Tremblay et al., 2019) et l'établissement de canaux de communication bien définis (Euwema et al., 2007). Plus spécifiquement, le leader directif prend des décisions en ne sollicitant qu'une contribution limitée des subordonnés (Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013). À cet égard, selon Murdoch (2013), le leader directif peut être perçu comme étant agressif, contrôlant, descriptif et structuré en dictant ce qui doit être fait et comment le faire.

Généralement, le leadership directif est défini comme un comportement de leader cherchant la conformité des subordonnés par rapport aux tâches demandées (Sauer, 2011). Il est aussi associé à la position de pouvoir du leader, et est caractérisé par des comportements visant à structurer le travail des subordonnés par le biais de directions claires et d'attentes de conformité avec les instructions (p. ex. House, 1971; Yukl & Falbe, 1991; Pearce et al., 2003; Somech, 2006). De plus, le leader directif est orienté vers l'organisation des rôles (Fleishman, 1953; Judge et al., 2004) ce qui aide les subordonnés à résoudre les ambiguïtés de tâches et de rôles, et fournit une surveillance externe ainsi qu'une rétroaction sur leur performance, permettant aux équipes

d'exécuter le travail et de prendre des décisions plus rapidement (House, 1996; Kahai, Sosik, & Avolio, 2004; Sagie, 1997). Les comportements du leader sont donc dirigés vers le fait de fournir une structure psychologique pour les subordonnés, tel que donner des conseils spécifiques, et la clarification des stratégies, des règles et des procédures (Fleishman, 1953; Katzenbach & Smith, 1993; House, 1996; Judge et al., 2004; Li, Liu, & Luo, 2018). De plus, la gestion du temps, la pression de réaliser les objectifs, et une supervision rapprochée des détails sont des caractéristiques typiques de ce style de leadership (Schmidt & Yeh, 1992; Euwema et al., 2007).

Dans la littérature, le leadership directif est associé à différentes conséquences pour les employés comme le niveau d'engagement (Norazah & Norbayah, 2011; Mesu, Sanders, & van Riemsdijk, 2015; Banjarnahor et al., 2018; Tremblay, Gaudet, & Vanderberghe, 2019), l'efficacité au travail (Li, Liu, & Luo, 2018), la performance au travail (Kahai, Sosik, & Avolio, 2004; Somech & Wenderow, 2006; Lorinkova et al., 2013), et le niveau de satisfaction au travail (Awan et al., 2008; Banjarnahor et al., 2018). Parmi les résultats des études, le leadership directif est relié à davantage d'engagement affectif collectif au travail (Tremblay, Gaudet, & Vanderberghe, 2019), à une meilleure performance au travail (Somech & Wenderow, 2006; Lorinkova et al., 2013), à davantage de participation au travail (Kahai, Sosik, & Avolio, 2004), et favorise l'efficacité des équipes de travail (Li, Liu, & Luo, 2018).

La prochaine section aborde la relation entre les leaderships de soutien et directif et le présentéisme.

1.3 Le leadership et le présentéisme

Maintenant que nous avons présenté et défini le présentéisme, le leadership de soutien et le leadership directif, examinons les liens théoriques et empiriques qui existent entre ces concepts.

Nous commencerons par la présentation d'un modèle théorique particulier capable d'expliquer ces relations. Puis nous aborderons différents résultats empiriques qui fournissent un appui aux arguments théoriques évoqués.

1.3.1 Les liens théoriques entre les leaderships de soutien et directif et le présentéisme

Plusieurs facteurs individuels et organisationnels sont associés aux leaderships de soutien et directif. Notamment, tel que vu précédemment, un lien existe entre le leadership de soutien et le présentéisme (p. ex. Jourdain & Vézina 2014; Caers et al., 2019; Yang et al., 2019a).

La relation entre les leaderships de soutien et directif, et différents phénomènes individuels reliés au travail, comme le présentéisme, peuvent s'expliquer par le modèle des demandes et des ressources (JD-R) (Demerouti et al., 2001). Le JD-R présente les caractéristiques de l'environnement de travail selon leur appartenance à deux catégories, soient les demandes et les ressources (Han et al., 2020). Les demandes réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels qui requièrent un effort, et donc qui sont associés à un certain coût physique et/ou psychologique (Han et al., 2020). De leur côté, les ressources sont définies comme les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels qui permettent d'amoindrir les coûts physiques ou psychologiques associés aux demandes, et qui permettent à l'employé d'atteindre ses objectifs professionnels en stimulant son développement personnel et son apprentissage (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Han et al., 2020). De manière générale, les demandes sont vues comme des aspects négatifs du travail, alors que les ressources sont vues comme des aspects positifs (Schaufeli & Taris, 2014). Il est postulé qu'un déséquilibre entre les demandes et les ressources, au sens où l'employé est exposé à davantage de demandes que de ressources, peut entraîner des conséquences négatives pour l'employé (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2014). Des exemples de demandes au travail incluent la pression de

travailler, la surcharge de travail, l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôle, les conflits interpersonnels, l'insécurité d'emploi, etc. (Han et al., 2020). Les ressources au travail incluent l'autonomie, le contrôle du travail, le soutien social, etc. (Han et al., 2020).

Le modèle JD-R suggère deux processus psychologiques par lesquels l'individu devient épuisé ou engagé au travail (Schaufeli & Bakker, 2004). Le premier est un processus de dégradation de la santé, par lequel les demandes élevées épuisent les ressources et l'énergie de l'employé (Han et al., 2020). Le second est un processus motivationnel (Bakker, 2015) dans lequel les ressources au travail agissent comme une source de motivation intrinsèque ou extrinsèque afin d'augmenter l'engagement au travail, la performance et l'atteinte d'objectifs professionnels (Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2006; Bakker & Demerouti, 2008). Ainsi, en se basant sur le processus motivationnel, plus les employés pourront puiser dans leurs ressources, plus ils se sentiront engagés (Bakker, 2007). De plus, le modèle JD-R postule que l'équilibre entre les demandes et les ressources détermine l'engagement ou l'épuisement au travail, au sens où les ressources compensent les tensions causées par des demandes élevées (Guidetti et al. 2018). Donc, lorsque les employés sont confrontés à des demandes, ils vont montrer des niveaux élevés d'engagement s'ils perçoivent qu'ils ont les ressources nécessaires pour s'y attaquer avec succès (Bakker and Schaufeli, 2008; Breevaart & Bakker, 2018; Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012; Van den Broeck et al., 2017).

Ainsi, à la lumière du JD-R, le leadership de soutien peut agir comme une ressource pour les employés (Lu, Cooper, & Lin, 2013; Jourdain & Vézina, 2014), car il joue un rôle clé en réduisant leurs demandes au travail, et en augmentant ainsi leur bien-être (Gilbreath, 2004). En effet, en raison de leur rôle au sein de l'organisation, les superviseurs peuvent mobiliser davantage de ressources pour aider les employés (Yang et al., 2019a).

En ce qui concerne le présentéisme, un superviseur soutenant et encourageant peut aider les employés à mieux gérer leurs demandes au travail, et ainsi, améliorer leur état de santé et réduire les risques de faire du présentéisme (Robertson et al., 2012). Il a aussi été montré que le soutien du superviseur est une ressource protectrice cruciale dans le contexte du présentéisme, car il peut permettre aux employés de ne pas se sentir mal de prendre un congé de maladie (Lu, Cooper, & Lin, 2013). De plus, en augmentant le niveau de ressources, le leadership de soutien peut prévenir le présentéisme en atténuant l'effet stressant des demandes au travail, qui lui est lié à l'augmentation de la propension au présentéisme (Jourdain & Vézina, 2014; Mazzetti et al., 2019). En résumé, il est possible que le soutien du superviseur permette de diminuer le présentéisme en améliorant directement la santé des employés, ou indirectement par le biais d'une réduction du stress (tiré de Schmid et al., 2017).

D'un autre côté, la littérature sur le leadership directif est mince, mais en se basant sur cette littérature et le modèle JD-R, nous proposons que le leadership directif puisse agir comme une demande. Selon l'approche comportementale, le leadership directif est centré sur les tâches (Bell, Chen, & Nel, 2014), et moins sur les relations. Selon Yukl (2010), les comportements axés sur les tâches, notamment ceux orientés sur le contrôle, sont à l'opposé de ceux axés sur les relations. De plus, tel que vu dans la section 1.2.5, le leadership de soutien porte davantage attention au bien-être des employés (Euwema, 2007), alors que le leadership directif porte une attention à l'atteinte des objectifs via la conformité et le fait de donner des ordres (Sauer, 2011). Or, par cette tendance pour le contrôle, et le fait de ne pas solliciter la participation des employés, le superviseur directif peut augmenter le risque de faire du présentéisme, car les employés sentent qu'ils ne peuvent pas s'absenter du travail, même s'ils sont malades. Selon le modèle JD-R, les demandes peuvent déclencher un processus de dégradation de l'état de santé (Bakker & Demerouti, 2007). Dans une

situation stressante au travail, comme la présence d'un superviseur plus négatif (Gilbreath & Karimi, 2012) ou la pression de la part du superviseur (Dietz et al., 2017), les employés tentent de maintenir leur niveau de performance (Hockey, 1993). Ceci, en revanche, demande un effort physique et psychologique (Bakker & Demerouti 2007).

Ainsi, à la lumière de la littérature sur le leadership, il est possible de suggérer que le leadership directif représente davantage une demande pour l'employé. Le rôle particulier de ce style de leadership, comparativement au rôle du soutien, laisse croire qu'il aurait une relation inverse avec différents facteurs, comme le présentéisme. En effet, le leadership directif est davantage orienté sur le contrôle, applique une communication plus unilatérale, et fait moins confiance aux employés (Cruz, Henningson & Smith, 1999). Le leader directif amène les employés à être plus dépendants et moins flexibles dans leur travail (Euwema et al., 2007). Ainsi, par ces comportements et attitudes, le leadership directif est davantage centré sur l'efficacité des employés avec les tâches (p. ex. Li, Liu, & Luo, 2018) et sur la performance au travail (p. ex. Lorinkova, 2013). Il est donc possible de croire qu'en présence d'un superviseur directif, les employés seront davantage portés à faire du présentéisme.

Dans la prochaine section, nous survolerons différentes études qui ont présenté des liens empiriques entre le leadership de soutien et le présentéisme.

1.3.2 Les liens empiriques entre les leaderships de soutien et directif, et le présentéisme

Plusieurs études ont examiné le leadership de soutien et le présentéisme (p. ex. Lu, & Cooper, 2013; Jourdain, & Vézina, 2014; Miraglia & Johns, 2016; Zhou et al., 2016; Schmid et al., 2017; Kinman, & Wray, 2018; Caers et al., 2019; Mazzetti et al., 2019; Yang et al., 2019a; Yang et al., 2019b). Schmid et ses collègues (2017) et Kinman et Wray (2018) observent que les employés qui perçoivent de hauts niveaux de soutien de la part de leur superviseur font significativement moins

de présentéisme et d'absentéisme. De plus, Lu et Cooper (2013) montrent que le soutien du superviseur atténue la force de la relation entre le présentéisme et l'épuisement. Par ailleurs, l'étude de Jourdain et Vézina (2014) montre que sur un laps de temps de 10 ans, l'accès au soutien du superviseur atténue la relation positive entre les demandes au travail et la propension au présentéisme.

De façon similaire, parmi les conclusions de Caers et al. (2019), il est stipulé que lorsque les travailleurs sont mécontents du soutien de leur superviseur, la probabilité qu'ils se présentent malades au travail augmente. La conclusion des auteurs est qu'une insatisfaction envers le soutien du superviseur ainsi qu'une prévalence de stress sont des prédicteurs importants du présentéisme.

Il a aussi été montré que le soutien du superviseur peut avoir un impact atténuant sur le lien positif entre le présentéisme et l'épuisement (Lu et al., 2013).

De manière générale, le soutien du superviseur représente un facteur de protection considérable et contribue à réduire la probabilité que les employés se présentent malades au travail (Jourdain & Vézina, 2014; Miraglia & Johns, 2016; Mazzetti et al., 2019).

Le tableau suivant résume les résultats d'études établissant un lien entre le soutien du superviseur et le présentéisme.

Tableau 8. Études montrant un lien entre le leadership de soutien et le présentéisme

Auteurs (année)	Échantillon	Pays	Secteur d'activité	Mesure du soutien du superviseur	Mesure du présentéisme	Corrélation/ Bêta	Notes
Jourdain & Vézina (2014)	n = 1609	Canada (Québec)	Divers	4 items (Karasek et al., 1998)	Mono item (fréquence sur 12 mois)	r = -0.10***	
Zhou et al. (2016)	n = 99	Portugal	TI	8 items (Oldham & Cummings, 1996)	SPS-6 (inversé)	r = 0.43** (T1) r = 0.21* (T2)	Les résultats issus du SPS-6 inversé indique que plus le superviseur est soutenant, plus les employés sont productifs malgré le présentéisme.
Schmid et al., (2017)	n = 17 060	Allemagne	Divers	4 items (Schmidt et al., 2014)	Mono item (fréquence sur 12 mois)	β = -0.14**	
Kinman & Wray (2018)	n = 6874	Grande-Bretagne	Établissement conceptua et universitaire	5 items (MacKay et al., 2004)	Mono item (fréquence sur 12 mois)	β = -0.24* OR = 0.79	
Caers et al. (2019)	n = 3274	Belgique	Divers	6 items (Caers et al., 2019)	Mono item (fréquence sur 12 mois)	β = -0.088*	
Yang et al. (2019a)	n = 1434	Chine	Secteur de la santé	4 items (Haynes et al., 2011)	PAWS	r = -0.26** β = -0.15**	

r = coefficient de corrélation; β = coefficient Bêta; OR = Odds Ratio

Les résultats présentés ci-dessus soutiennent le lien théorique qui existe entre le leadership de soutien et le présentéisme. Le modèle JD-R représente alors un ancrage théorique clé qui permet de comprendre le lien entre ces phénomènes.

Cependant, à notre connaissance, aucune étude ne traite du lien qui existe entre le leadership directif et le présentéisme. Néanmoins, certaines recherches étudient l'impact de comportements similaires aux comportements directifs sur le présentéisme. Par exemple, Gilbreath et Karimi

(2012) montrent que des comportements de leadership négatifs (p. ex. être plus contrôlant ou montrer moins d'appréciation pour le travail bien fait) sont reliés à davantage de stress chez les employés, ainsi qu'à des niveaux plus élevés de présentéisme. De leur côté, Caers et ses collègues (2019) montrent que les employés sont plus susceptibles de faire du présentéisme s'ils sont insatisfaits de la manière dont le superviseur gère les conflits de tâches, la division des tâches et les sentiments au sein de l'équipe de travail. Enfin, Dietz et ses collègues (2017) rapportent que la pression venant du superviseur (p. ex. la pression de finir des tâches) occasionne plus de présentéisme chez les employés.

La prochaine section traitera de l'épuisement professionnel. Tel qu'abordé plus tôt dans la revue de littérature, il s'agit d'une conséquence souvent associée au présentéisme.

1.4. Épuisement professionnel

Dans cette section, nous définirons ce qu'est l'épuisement professionnel, présenterons ses différentes sous-dimensions, aborderons sa prévalence, et expliquerons en quoi il est lié au leadership ainsi qu'au présentéisme.

1.4.1. Définition et évolution du concept

Le concept de l'« épuisement professionnel » a été introduit en 1974 par Freudenberger lorsqu'il a observé une perte de motivation et une diminution de l'engagement chez de jeunes bénévoles dans une clinique en santé mentale (Dall'Ora, et al., 2020). À cette époque, l'épuisement professionnel est alors défini comme l'utilisation excessive de son énergie et de ses ressources, ce qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé (Freudenberger, 1974).

Puis, en 1976, Maslach perfectionne la définition et la conceptualisation de l'épuisement professionnel qui devient alors la « manifestation de la détérioration de la santé suite à une exposition chronique au stress en milieu de travail, et qui se caractérise par un état d'esprit négatif persistant » (Maslach et al., 2001, p. 9). La définition de l'épuisement professionnel inclut désormais un état d'épuisement émotionnel qui résulte d'un engagement à long terme dans des situations de travail qui sont émotionnellement exigeantes (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Grennlass, 2001; Sabagh et al., 2018; Huang, Fei, & Lee, 2021). De plus, différentes études ont permis de comprendre que l'épuisement professionnel est un syndrome psychologique (p. ex. Maslach et al., 2001; Beauregard et al., 2018; Patel et al., 2018) résultant d'un stress chronique (dans l'environnement de travail) qui n'a pas été géré avec succès (Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Leiter, 2001; Schonfeld Verkuilen, & Bianchi, 2019). Les études permettent aussi d'associer une certaine symptomatologie au phénomène de l'épuisement professionnel. Notamment, les individus qui souffrent d'épuisement professionnel montrent une baisse d'énergie,

une perte de motivation, des sentiments négatifs envers eux-mêmes ou leur travail, et un détachement des interactions interpersonnelles (Maslach & Jackson, 1984; Huang, Fei, & Lee, 2021). Ainsi, au lieu de réduire l'épuisement professionnel à une seule dimension, certains auteurs stipulent qu'il s'agit d'une forme de fatigue au travail qui est caractérisée par de l'épuisement et un retrait (p. ex. Schaufeli et al., 2005).

Toutefois, la définition qui a eu le plus de retentissement dans la littérature et celle proposée par Maslach et al., 2001 qui définit l'épuisement professionnel selon trois dimensions interreliées (Maslach, 1982; Maslach & Leiter, 2008; Swider & Zimmerman, 2010; Andrew et al., 2018) : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la perte d'accomplissement personnel (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Swider & Zimmerman, 2010). Cette conceptualisation tridimensionnelle est la plus utilisée dans la littérature jusqu'à aujourd'hui (West, Dyrbye, & Shanafelt, 2018; Hetzel-Riggin et al., 2020).

1.4.2. Les dimensions de l'épuisement professionnel

L'épuisement émotionnel

La dimension de l'épuisement émotionnel représente le noyau de l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Bridgeman et al., 2018). Selon ces auteurs, l'épuisement émotionnel réfère au sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles et physiques. Il s'agit du sentiment d'être drainé par son travail (Andrew et al., 2018) et de se sentir surchargé (Schaufeli & Greenglass, 2001; Han et al., 2020). L'épuisement émotionnel entraîne l'individu à se distancer émotionnellement et cognitivement de son travail, et ce, afin de pouvoir faire face à la surcharge de travail (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Selon Bridgeman et al., 2018, les individus qui vivent de l'épuisement émotionnel se sentent apathiques et indifférents à propos de leur travail. Ils ne peuvent plus s'investir dans les situations qui surviennent au travail.

La dépersonnalisation

La dépersonnalisation (cynisme) représente la dimension interpersonnelle de l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Bridgeman et al., 2018). Il s'agit d'une attitude distante et d'une indifférence envers son travail (Burke & Mikkelsen, 2006), ainsi que du développement d'attitudes négatives et antipathiques envers les autres (Andrew et al., 2018). En fait, c'est le développement d'une attitude cynique envers le travail et les personnes présentes dans l'environnement de travail (collègues, clients, patients, etc.) (Huang, Fei, & Lee, 2021).

Perte de l'accomplissement personnel

La diminution du sentiment d'accomplissement personnel représente la dimension d'auto-évaluation de l'épuisement professionnel (Aronsson et al., 2017). Elle réfère aux sentiments d'incompétence, ainsi qu'à la perception d'un manque de réussite et de productivité au travail, et ce, même en situation de réussite (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Bridgeman et al., 2018). Il s'agit du développement d'attitudes critiques envers son travail (Andrew et al., 2018), de croire que nous ne sommes plus en mesure de performer de manière adéquate (Hetzel-Higgin et al., 2020) et de ne plus être efficace dans l'accomplissement de nos responsabilités professionnelles (Huang, Fei, & Lee, 2021). Selon cette dimension, les employés évaluent négativement leurs compétences et leur performance, et ont une baisse de satisfaction envers leurs accomplissements personnels (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996, cité dans Sabagh et al., 2018).

1.4.3. La relation entre les dimensions de l'épuisement professionnel

Les trois dimensions de l'épuisement professionnel devraient être mesurées indépendamment, et donc, trois scores seraient calculés pour chaque répondant (MBI Manual, (1996), p.5). En effet, les trois dimensions ont été confirmées comme étant trois sous-construits distincts et différents par des analyses factorielles (Kristensen et al., 2005), et plusieurs auteurs recommandent que les trois

dimensions soient examinées séparément (p. ex. Shirom, 2003b; Hetzel-Higgin et al., 2020). Les trois dimensions sont donc les composantes de l'épuisement professionnel, mais sont mutuellement exclusives (Maslach et al., 1996).

Néanmoins, une certaine relation évolutive semble exister entre les dimensions de l'épuisement professionnel. En effet, Leiter et Maslach (1988) argumentent que l'épuisement émotionnel résulterait d'une surcharge émotionnelle causée par le fait de travailler dans un environnement difficile et demandant. Or, selon ces mêmes chercheurs, dans une tentative de gérer les sources de stress et le sentiment d'épuisement qui en résulte, les employés se distanceraient psychologiquement de leur entourage au travail, ce qui se traduirait par du cynisme, de l'indifférence et de l'insensibilité (i.e. dépersonnalisation). Puisqu'une telle attitude diminue la capacité d'interagir adéquatement avec les autres, il serait probable que les employés n'atteignent pas leurs objectifs de travail, et ainsi, que leur sentiment d'accomplissement soit affecté. En 1993, Lee et Ashforth rapportent des résultats qui semblent supporter le modèle de Leiter et Maslach (1988). En effet, ils ont observé que l'épuisement émotionnel finit par mener autant vers la dépersonnalisation que vers la perte du sentiment d'accomplissement personnel.

Ces constats nous amènent à considérer que les trois dimensions de l'épuisement professionnel n'apparaîtraient pas d'un seul coup (Maslach et al., 2001). L'épuisement professionnel serait donc un syndrome évolutif (Andrew et al., 2018; Bridgeman et al., 2018; Thomas, Bantz, & McIntosh, 2019). Une augmentation des efforts d'adaptation face aux demandes externes mènerait à l'épuisement émotionnel (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). En d'autres mots, les demandes au travail atteindraient un seuil d'intensité pour l'individu au point où il serait de moins en moins capable de fournir des efforts pour y faire face. Ceci, en retour, serait un déclencheur de la dépersonnalisation, qui à son tour mènerait à une diminution du sentiment d'accomplissement

personnel, ce qui ajouterait davantage d'épuisement émotionnel et entraînerait l'individu dans un cercle vicieux (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Il transigerait vers une efficacité professionnelle accrue ou vers un épuisement dépendamment de sa réaction personnelle à des aspects persistants de son environnement de travail. Le modèle de Leiter et Maslach (1988) est donc soutenu par la littérature (p. ex. Bakker et al., 2000; van Dierendock et al., 2001; Kubo, 2007; Amemiya et al., 2013; Amemiya & Sakairi, 2021). En effet, ce modèle explique comment l'épuisement professionnel se développerait de manière séquentielle, et en quoi l'apparition d'une dimension précipiterait le développement d'une autre. Selon ce modèle, l'épuisement émotionnel apparaîtrait en premier, ce qui mènerait au développement du cynisme, qui mènerait ensuite au développement du sentiment de manque d'accomplissement personnel (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

En outre, Gustafsson et ses collègues (2010) ont confirmé, par l'analyse de données longitudinales, que l'épuisement émotionnel serait la première phase de l'épuisement professionnel, et qu'il ne progresserait vers les autres phases que si une gestion dysfonctionnelle du stress est présente. Ainsi, l'épuisement émotionnel mènerait à la dépersonnalisation, car les employés se protégeraient du stress en se désengageant émotionnellement des autres personnes et de leur travail (Fernet, Guay, & Senécal, 2004). Donc, les individus qui sont professionnellement épuisés souffriraient d'un sentiment de fatigue, se comporteraient de manière indifférente envers leur travail et leur entourage professionnel, et croiraient que leur performance a baissé en conséquence (Huang, Fei, & Lee, 2021).

1.4.4. La prévalence de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est un phénomène courant dans le monde organisationnel et est considéré comme un problème de santé publique sérieux (Aronsson et al., 2017). Le syndrome est

étudié dans plusieurs pays (p. ex. O'Connor, Neff & Pitman, 2018; Frajerman, et al., 2019), et plusieurs données sur sa prévalence existent. Par exemple, O'Connor et ses collègues (2018) rapportent que 40 % des répondants de 62 études menées à travers 33 pays, souffriraient d'épuisement professionnel. En outre, Fajerman et ses collègues (2019) montrent que dans 24 études menées dans 16 pays entre 2010 et 2018 auprès de 17 000 participants, la prévalence de l'épuisement professionnel serait estimée à 44.2 %.

Pour illustrer la prévalence de l'épuisement professionnel avec davantage de précision, le tableau suivant donne une vue d'ensemble des pourcentages rapportés du syndrome dans des études canadiennes et américaines.

Tableau 9. Prévalence des taux sévères d'épuisement professionnel au Canada et aux États-Unis

Auteurs (Année)	Fréquence de taux sévères d'épuisement professionnel	Échantillon	Secteur d'activité	Pays
Dyrbye et al., (2008)	49.6 %	n = 2154	Étudiants en médecine	États-Unis
Dyrbye et al., (2014)	47.6 % et 40.1 %	n = 6327 et 3560	Étudiants et professionnels de la santé et population générale	États-Unis
Allegra, Hall, & Yothers (2005)	61.7 %	n = 1740	Oncologues	États-Unis
West, Shanafelt, & Kolars (2011)	51.5 %	n = 16 192	Résidents en médecine	États-Unis
Shanafelt et al., (2015)	48.8 % et 28.4 %	n = 5313 et 5192	Médecins et population générale	États-Unis
Shanafelt et al., (2019)	39.8 % et 28.1 %	n = 3933 et 5169	Médecins et population générale	États-Unis
Shanafelt et al., (2012)	37.5 % et 27.6 %	n = 2319 et 950	Médecins et population générale	États-Unis
Jones-Bitton et al., (2019)	12 %	n = 1075	Fermiers	Canada
Khan et al., (2021)	68 %	n = 302	Médecins	Canada
Singh et al., (2021)	73 %	n = 418	Oncologues	Canada

1.5 La relation entre l'épuisement professionnel et le présentéisme

Maintenant que nous avons défini le concept de l'épuisement professionnel et élaboré sur différents aspects de celui-ci, nous présenterons dans cette section les liens théoriques et empiriques qui existent entre l'épuisement professionnel et le présentéisme. Nous commencerons par la présentation du modèle des demandes et des ressources afin d'illustrer les liens d'un point

de vue théorique. Par la suite, nous présenterons différents résultats empiriques qui permettent d'appuyer les arguments théoriques évoqués.

1.5.1 Les liens théoriques entre l'épuisement professionnel et le présentéisme

Les liens qui existent entre le présentéisme et l'épuisement professionnel peuvent être expliqués par le modèle des demandes et des ressources (Demerouti et al., 2001). En lien avec l'épuisement professionnel, le présentéisme peut représenter une demande, au sens où il est un antécédent qui augmente les risques de développer de l'épuisement professionnel (Demerouti et al., 2009). En effet, les employés peuvent chercher à conserver certaines ressources (p. ex. soutien des collègues et contrôle sur les tâches) en se forçant à aller au travail malades (Ferreira et al., 2019), mais cette stratégie peut épuiser davantage leurs ressources internes comme leur santé psychologique et physique (Demerouti et al., 2009). Effectivement, ne pas prendre de congé de maladie lorsque nécessaire peut mener à l'augmentation du sentiment d'épuisement, car il réduit la possibilité de récupération pour l'employé (Demerouti et al., 2009). Ainsi, par le processus de dégradation de l'état de santé du JD-R (Han et al., 2020), le présentéisme vient affecter l'employé en augmentant le risque de vivre de l'épuisement professionnel.

À travers le modèle JD-R, le présentéisme peut ainsi être vu comme une demande pour l'employé, car il représente un comportement pouvant réduire ses niveaux de ressources, comme son état de santé (Bergstrom et al., 2009b; Skagen & Collins, 2016). Le présentéisme augmente donc ses risques de souffrir d'épuisement professionnel (Ferreira & Martinez, 2012; Aboagye et al., 2019).

1.5.2 Les liens empiriques entre l'épuisement professionnel et le présentéisme

La littérature montre une association entre l'épuisement professionnel et le présentéisme (p. ex. Demerouti et al., 2009; Lu et al., 2013; Lu et al., 2014; Miraglia & Johns, 2016; McGregor et al., 2016; Aboagye et al., 2019; Ferreira et al., 2019; Lohaus & Habermann, 2019; Rainbow et al.,

2020; Zhang et al., 2020). Dans certaines études, l'épuisement professionnel est un déterminant du présentéisme (p. ex. McGregor et al., 2016; Ferreira et al., 2019; Rainbow et al., 2020), alors que dans d'autres, il s'agit d'une conséquence de ce dernier (p. ex. Lu et al., 2014; Lu et al., 2013; Aboagye et al., 2019; Zhang et al., 2020).

Ferreira et Martinez (2012) observent que la dimension de l'épuisement émotionnel est une conséquence directe du fait de se présenter au travail en étant malade. Également, leurs résultats indiquent spécifiquement que le fait d'être distrait par ses problèmes de santé au travail a un impact significatif sur les dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation. En résumé, plus l'état de santé affecte le travail, plus les niveaux d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation augmentent. De plus, Lu et ses collègues (2014) montrent que sur une période de trois mois, l'augmentation du présentéisme entraîne une hausse du niveau d'épuisement émotionnel des employés. De leur côté, Baeriswyl et ses collègues (2017) révèlent que le présentéisme médie complètement la relation entre certaines caractéristiques du travail (charge de travail et soutien) et l'épuisement émotionnel.

En outre, l'étude de Aboagye et ses collègues (2019) montre que les employés ayant des degrés sévères d'épuisement se retrouvaient parmi ceux rapportant huit jours ou plus de présentéisme ou d'absentéisme au cours de l'année précédente. De plus, leurs résultats indiquent que, contrairement à l'absentéisme, des niveaux plus élevés de présentéisme au cours de l'année précédente augmentent le risque d'avoir un degré modéré ou sévère d'épuisement. En d'autres mots, que le présentéisme est davantage associé à l'épuisement que l'absentéisme.

Dans leur étude, Pei et ses collègues (2020) montrent que le présentéisme est significativement associé à l'épuisement professionnel lorsque les facteurs individuels et professionnels sont contrôlés. Plus spécifiquement, après un tel contrôle des variables, le présentéisme est relié à deux

dimensions de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel et le cynisme (dépersonnalisation). Ces résultats montrent que le présentéisme, caractérisé comme un comportement épuisant, entraîne l'augmentation du niveau d'épuisement des employés.

Les tableaux suivants font état de différentes études ayant établi des liens entre l'épuisement professionnel et le présentéisme.

Tableau 10. Études montrant le présentéisme comme prédicteur de la dimension de l'épuisement émotionnel

Auteurs	Année	Variable indépendante	Variable dépendante	Force de la relation
Lu et al.,	2014	Présentéisme	Épuisement émotionnel	$\beta = 0.30$
Baeriswyl et al.	2017	Présentéisme	Épuisement émotionnel	$\beta = 0.55$
Zang et al.,	2020	Présentéisme	Épuisement émotionnel	$\beta = 0.28$

β = Coefficient Bêta

Tableau 11. Études montrant une corrélation entre les dimensions de l'épuisement professionnel et le présentéisme

Auteurs	Année	Dimensions de l'épuisement professionnel	Mesure du présentéisme	Force de la corrélation
Ferreira et Martinez	2012	Épuisement émotionnel	Présentéisme (SPS-6)	0,238
		Dépersonnalisation		0.166
		Sentiment d'accomplissement personnel		-0.118
Miraglia & Johns	2016	Épuisement émotionnel	Présentéisme (fréquence)	0.36
Baeriswyl et al.	2017	Épuisement émotionnel	Présentéisme (fréquence)	0.43
Ferreira et al.	2019	Épuisement émotionnel	Présentéisme (SPS-6)	0.62
Nair et al.,	2020	Épuisement émotionnel	Présentéisme (fréquence)	0.33

Les tableaux ci-dessus indiquent donc une relation entre le présentéisme et l'épuisement professionnel. La direction de cette relation n'est pas tout à fait claire, mais en se basant sur le modèle des demandes et des ressources, nous considérons le présentéisme comme un antécédent de l'épuisement professionnel.

1.6 La relation entre l'épuisement professionnel et le leadership de soutien

Dans cette section, nous montrerons les liens théoriques et empiriques qui permettent de comprendre la relation entre l'épuisement professionnel et les leaderships de soutien et directif. Nous débuterons par la présentation d'une théorie capable d'illustrer le processus par lequel le leadership peut affecter l'épuisement. Ensuite, nous présenterons différents résultats empiriques qui permettent d'appuyer les arguments mis de l'avant par cette théorie.

1.6.1 Les liens théoriques entre l'épuisement professionnel et les leaderships de soutien et directif

Le lien qui existe entre l'épuisement professionnel et le leadership de soutien peut s'expliquer par la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll et al., 2018). Cette théorie fait l'hypothèse que les individus se battent pour obtenir, construire et protéger ce qu'ils valorisent (Alarcon, 2011). En d'autres mots, les individus cherchent à conserver leurs ressources, tant en quantité qu'en qualité (Lee, 2010). Cependant, ce maintien et cette protection des ressources amènent l'individu à dépenser de l'énergie (Ferreira et al., 2019). Cette théorie indique alors qu'une tension, ou un stress, se produit lorsque les ressources sont menacées ou perdues, et donc que le maintien d'un équilibre est affecté (Hobfoll, 1989, Hobfoll, 2002, Hobfoll & Shirom, 1993; Hansen et al., 2015; Hobfoll et al., 2018; Ferreira et al., 2019). Les individus tentent donc de réduire ces tensions en limitant les situations qui peuvent être dangereuses pour la quantité et la qualité de leurs ressources (Lee, 2010). Or, les demandes et les ressources au travail sont des aspects critiques de la théorie COR (Hobfoll, 2002). En effet, selon cette théorie, les ressources sont définies comme des objets, des caractéristiques personnelles, des conditions et des formes d'énergies qui sont valorisés par un individu, car ils représentent un moyen d'acquérir ou de renforcer des ressources (Alarcon, 2011). Les ressources influencent donc la capacité d'un individu à gérer les sources de stress de son environnement (Hansen et al., 2015). Les demandes, quant à elles, représentent des objets, des conditions et des caractéristiques qui peuvent signifier la perte, la menace de perte, ou l'incapacité de gagner des ressources (Alarcon, 2011). Selon la théorie COR, dans un contexte d'augmentation des demandes, l'individu compte sur les ressources qui s'offrent à lui et souhaite ne pas les perdre. Ce processus de conservation des ressources permet alors à l'individu de s'adapter (Lu et al., 2014). Cependant, moins un individu a de ressources et

plus il a de demandes dans son environnement, moins l'adaptation sera efficace (Alarcon, 2011). Or, cette mauvaise gestion des ressources peut mener vers des conséquences néfastes telles que l'épuisement professionnel, la diminution de l'engagement, la diminution de la satisfaction au travail, et l'intention de quitter (Alarcon, 2011; Hansen et al., 2015).

Or, en lien avec le rôle du leadership de soutien par rapport à l'épuisement professionnel, tel que rapporté par Usman et ses collègues (2020), la théorie COR explique en quoi le soutien du superviseur est une ressource essentielle, car il fournit aux employés un accès à différentes autres ressources, comme un meilleur niveau de bien-être (Cartwright & Cooper, 1994; Sosik & Godshalk, 2000; van Dierendonck et al., 2004) et un meilleur état de santé (Lohela et al. 2009; Westerlund et al. 2010; Schmidt et al. 2014; Montano 2016). Cela aide les employés à gérer les événements stressants et les demandes de leur travail (Othman & Nasuridin, 2013). Ainsi, les superviseurs soutenant sont capables d'élargir le bassin des ressources disponibles pour leurs subordonnés (Stein et al., 2020). À travers le soutien reçu, les ressources des employés sont étendues et renforcées (Hobfoll, 1998). Ainsi, la disponibilité de certaines ressources permet de prévenir la perte de certaines autres et donc réduit le risque de ressentir de l'épuisement (Stein et al., 2020).

Pour ce qui est du leadership directif, au même titre que pour le modèle JD-R présenté à la section 1.3.1., il peut être considéré comme une demande dans la théorie COR. Étant donné ses comportements orientés vers le contrôle du travail, le leadership directif pourrait représenter un facteur qui engendrerait un déséquilibre dans la conservation des ressources de l'employé. Par exemple, en établissant des échéances serrées ou en assignant des tâches additionnelles, sans considérer la charge de travail existante, le superviseur peut devenir une source de stress (Kelloway et al., 2004). En outre, par des comportements contrôlants, les superviseurs peuvent faire diminuer

le sentiment de contrôle des employés et augmenter leur sentiment d'impuissance (De Hoogh & Den Hartog, 2009), ce qui peut représenter un ajout de demandes pouvant mener à l'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001). Ainsi, afin de regagner certaines ressources, ou de maintenir celles en place, l'employé devra dépenser de l'énergie, ce qui pourrait engendrer un certain stress. Ce stress, en l'absence de ressources pour le combattre, pourrait alors entraîner le développement d'épuisement professionnel.

1.6.2 Les liens empiriques entre l'épuisement professionnel et les leaderships de soutien et directif

De manière générale, il semble exister un lien important entre le soutien du superviseur et les différentes dimensions de l'épuisement professionnel au sens où le premier tend à réduire l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, et à augmenter le sentiment d'accomplissement personnel (Dall'Ora et al., 2020). Il semble également que les résultats faisant état des aspects bénéfiques du soutien du superviseur sur l'épuisement professionnel soient présents au sein de différentes populations comme les infirmières (p. ex. Chen & Chen, 2018; Lee, Chiang, & Kuo, 2019), les employés du milieu de la santé (Day, Crown, & Ivany, 2017; Kelly & Hearld, 2020), les enseignants (p. ex. Ford et al., 2019), et le secteur manufacturier (Usman et al., 2020).

Plus précisément, le soutien du superviseur est associé à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation (cynisme) (Cunningham et al., 2002; Day, Crown, & Ivany, 2017) en plus d'être la principale ressource au travail qui contribue à réduire les niveaux d'épuisement professionnel (Chen & Chen, 2018). Ces résultats vont dans le même sens que ceux de travaux antérieurs, notamment ceux de Spooner-Lane et Patton (2007) et de Giannakou (2015). À l'opposé, des scores plus élevés d'épuisement professionnel ont été rapportés chez un

échantillon pour lequel on observait moins de soutien de la part du superviseur (Willemse et al., 2012).

En ce qui concerne le leadership directif, la littérature semble indiquer qu'aucune recherche n'ait étudié la relation entre ce style de leadership et l'épuisement professionnel. Cependant, quelques études mentionnent l'impact de styles de leadership plus négatifs sur l'épuisement professionnel. Par exemple, Harms et ses collègues (2017) rapportent qu'une supervision abusive est reliée à des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel. Parallèlement, De Hoogh et Den Hartog (2009) montrent que le leadership autocratique est associé à des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel. Ainsi, ces comportements plus dominants, contrôlants et limitants pour les employés pourraient entraîner ces derniers à vivre davantage d'épuisement professionnel.

En résumé, il est maintenant possible de voir qu'un lien existe entre le leadership de soutien et le présentisme, entre le leadership de soutien et l'épuisement professionnel, et entre le présentisme et l'épuisement professionnel. Il est également possible de voir qu'un lien pourrait exister entre le leadership directif et le présentisme, ainsi qu'entre le leadership directif et l'épuisement professionnel. Cependant, aucune étude ne s'est encore attardée à intégrer tous ces facteurs dans un même modèle conceptuel. De plus, la littérature montre le besoin d'approfondir les connaissances sur le leadership directif et son impact sur le présentisme et l'épuisement professionnel. À cet égard, la prochaine section présente les quelques études qui ont placé le soutien du superviseur, le présentisme et l'épuisement professionnel dans une même analyse.

1.7. Les liens entre le leadership de soutien, le présentéisme et l'épuisement professionnel

Tel que présenté dans les sections 1.3.1., 1.5.1., et 1.6.1., la relation qui existe entre le leadership, le présentéisme et l'épuisement professionnel peut être expliquée par le biais du modèle des demandes et des ressources ainsi que par la théorie de la conservation des ressources. Ces deux modèles théoriques permettent de mieux comprendre les mécanismes par lesquels le leadership influence la propension du présentéisme et le risque de développer de l'épuisement professionnel, et comment le présentéisme lui-même vient influencer le développement de l'épuisement professionnel.

Malgré cet ancrage théorique, les études qui intègrent le leadership de soutien, le présentéisme et l'épuisement professionnel au sein d'un même modèle conceptuel sont rares. Parmi celles-ci, les études de Lu, Cooper et Ln (2013) et Zhang et ses collègues (2020), montrent que le lien entre le présentéisme et l'épuisement émotionnel est modéré par le soutien du superviseur. Spécifiquement, la présence d'un superviseur soutenant diminue l'impact négatif du présentéisme sur l'épuisement émotionnel. Un employé qui se présente malade au travail sera donc moins épuisé émotionnellement s'il perçoit que son superviseur le soutient dans son travail.

L'étude de Baeriswyl et ses collègues (2017) montre quant à elle que le présentéisme médie complètement la relation entre le soutien venant des collègues et l'épuisement émotionnel. En effet, selon les chercheurs, le soutien des collègues agirait comme une ressource en permettant à l'employé malade de prendre un congé, réduisant ainsi son sentiment d'épuisement. Un employé malade peut obtenir une aide émotionnelle de la part de ses collègues, et ainsi diminuer la pression de devoir se présenter au travail malade. Ce mécanisme, en retour, diminue les risques de développer de l'épuisement émotionnel.

Il semble donc y avoir un manque de consensus quant au lien qui existe entre le soutien, le présentéisme et l'épuisement professionnel. Certains modèles proposent un effet d'interaction entre le présentéisme et le soutien dans leur relation avec l'épuisement, alors que d'autres soutiennent que le présentéisme agit comme médiateur de la relation entre le soutien et l'épuisement. De plus, le type de soutien étudié n'est pas toujours le même. Certains considèrent le soutien du superviseur, alors que d'autres considèrent celui des collègues.

Malgré ce constat, la plupart des études qui s'attardent à la relation entre le leadership de soutien et le présentéisme placent ce dernier comme une conséquence du premier (p. ex. Jourdain & Vézina, 2014; Miraglia & Johns, 2016; Caers et al., 2019). De plus, plusieurs recherches qui analysent la relation entre le présentéisme et l'épuisement professionnel considèrent le premier comme un antécédent du second (p. ex. Lu et al., 2014; Baeriswyl et al., 2017; Zhang et al., 2020). Un modèle qui positionne le présentéisme au centre de la relation entre le leadership et l'épuisement professionnel semble donc présenter un certain appui empirique et théorique.

Dans le prochain chapitre, nous présentons la problématique de recherche qui ressort de la recension des écrits, le modèle conceptuel choisi dans le cadre de ce projet, et les hypothèses que nous allons tenter de vérifier.

Chapitre 2 – Modèle conceptuel et hypothèses

Ce chapitre présente la problématique de recherche, le modèle que nous tenterons d'analyser, et les hypothèses de recherche que nous voulons vérifier. Nous commencerons par présenter la problématique de recherche, qui énumère différentes limites décelées dans la littérature. Ensuite, nous proposerons le modèle théorique qui sera utilisé pour répondre aux objectifs de recherche qui sont de comprendre les liens qui existent entre le leadership directif et de soutien, le présentéisme et l'épuisement professionnel. Enfin, nous formulerons nos hypothèses de recherche et ferons un rappel des fondements théoriques et empiriques sur lesquels elles s'appuient.

2.1 Problématique

Dans cette section, nous aborderons pourquoi nous considérons le présentéisme et l'épuisement professionnel comme des sujets d'intérêt. Nous évoquerons également certaines limites de la recherche actuelle sur ceux-ci, ainsi que les contributions théoriques et empiriques que souhaite apporter la présente étude.

En premier lieu, tel qu'abordé précédemment, le présentéisme n'est pas un néologisme. Il est déjà abordé dans la littérature depuis le 19^e siècle (Johns, 2010). Récemment il suscite un intérêt de plus en plus marqué dans le monde académique et organisationnel (Lohaus & Habermann, 2019). Selon Gosselin et Lauzier (2011). L'attrait pour le présentéisme s'expliquerait par la considération croissante à l'égard de la santé, notamment la santé psychologique, dans les organisations depuis la fin du 20^e siècle.

Deux champs de recherche distincts s'intéressent au présentéisme, soit le champ managérial et épidémiologique d'un côté, et le champ de la santé organisationnelle de l'autre (Johns, 2010). Le premier examine le présentéisme sous l'angle de la sécurité de l'emploi et des changements

organisationnels qui forcent la présence au travail et qui entraînent du stress et des problèmes de santé (p. ex. Aronsson & Gustafsson, 2005; Bergstrom et al., 2009b; Gustafsson et al., 2016) (Lohaus & Habermann, 2019). Plus précisément, ce champ de recherche s'intéresse principalement aux déterminants (facteurs qui motivent ce comportement) et aux conséquences du présentéisme (Ruhle et al., 2020). Le second, soit le champ de la santé organisationnelle, nous amène également à considérer l'impact des problèmes de santé physique et psychologique sur la productivité (p. ex. Koopman et al., 2002; Johns, 2010 ; Zang et al., 2015, cité dans Lohaus & Habermann, 2019). Ce deuxième champ de recherche nous renseigne sur les conséquences du présentéisme sur le travail des individus ainsi que sur l'impact financier pour les organisations (Ruhle et al., 2020). Les deux champs de recherche sont complémentaires, car celui qui porte sur l'épidémiologie au travail illustre à quel point certains problèmes de santé sont présents dans les milieux professionnels et comment ils affectent les employés. Alors que le second champ étudie les coûts organisationnels associés à ces problèmes et comment les organisations peuvent y faire face. Cette complémentarité offre aux organisations une meilleure compréhension de l'état du présentéisme chez leurs employés et des moyens dont elles disposent pour diminuer les risques qui y sont reliés.

À ce sujet, la perte de productivité représente une véritable préoccupation pour les organisations et elle peut atteindre plus de 30 % pour un seul employé (Hemps, 2004). Cette baisse de productivité peut être causée par une détérioration de l'état de santé (Burton et al., 2004; Hemp, 2004; Robertson et al., 2012; Schultz & Edington, 2007). Par ailleurs, le présentéisme entraîne une difficulté de récupération pour les individus (Aronsson & Gustafsson, 2005; Skagen & Collins, 2016). L'enchaînement de périodes de présentéisme peut avoir un effet cumulatif pour l'individu et affecter négativement son état de santé à la longue (Bergstrom et al., 2009b; Johns, 2010; Skagen

& Collins, 2016). Bref, le présentéisme peut aggraver l'état de santé déjà fragilisé et mener à davantage d'effets négatifs, comme une baisse de productivité.

Or, une limite dans la littérature du présentéisme est que, malgré le fait que plusieurs modèles existent, peu d'études considèrent ses antécédents et ses conséquences au sein d'une même chaîne relationnelle. Le modèle méta-analytique de Miraglia et Johns (2016) illustre bien en quoi la littérature sur les conséquences du présentéisme est moins supportée par des résultats empiriques que celle sur les antécédents. Les modèles de Johns (2010) et de Lohaus et Habermann (2019) illustrent eux aussi en quoi les antécédents du présentéisme sont plus développés et davantage soutenus par des résultats empiriques que ses conséquences. Plusieurs études récentes s'intéressent justement aux antécédents du présentéisme, mais n'abordent pas ses conséquences (p. ex. Shan et al., 2022; Mori et al., 2022; Guay, Lemyre et Geoffrion, 2022; Nakazeko et al., 2022; Komp, Kauffeld et Ianiro-Dahm, 2022; Magalhaes, Barbosa et Borges, 2022). Il serait ainsi judicieux de s'attarder à l'analyse plus poussée de certaines conséquences du présentéisme afin de mieux les comprendre.

À ce sujet, l'épuisement professionnel est un syndrome émergeant uniquement de la vie professionnelle des individus (Bridgeman et al., 2018), considéré par certains comme une conséquence du présentéisme (p. ex. Zang et al., 2020) et majoritairement observé dans des contextes strictement professionnels (p. ex. Bakker et al. 2000; Podsakoff et al., 2007; Wurm et al., 2016; Woo et al., 2020). Les articles fondateurs circonscrivaient le syndrome en question aux emplois du service humain (human services) (p. ex. Freudenberg, 1974; Maslach, 1976; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Cependant, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que l'épuisement professionnel ne devrait pas être limité à ce type d'emplois (p. ex. Kristensen et al., 2005; Schaufeli et al., 2005). En effet, on observe l'épuisement professionnel dans plusieurs

domaines professionnels (Kristensen et al., 2005; Hetzel-Riggin et al., 2020). Il représente plus spécifiquement une réaction de stress liée au travail qui peut se retrouver chez les travailleurs dans une grande variété d'emplois (Huang, Fei, & Lee, 2021).

En outre, plutôt que d'associer l'épuisement professionnel à d'autres syndromes tels que la dépression ou la fatigue, certains auteurs réservent le terme « épuisement professionnel » aux études dans lesquelles un syndrome de fatigue et de retrait liés au travail est étudié (p. ex. Schaufeli et al., 2005; Bridgeman et al., 2018). À cet égard, la structure de base de l'épuisement professionnel est la même à travers les occupations, à savoir la combinaison de l'épuisement et du retrait (Schaufeli et al., 2005). L'épuisement professionnel devrait donc être conceptualisé comme un phénomène relié au travail, constitué d'au moins deux réactions (fatigue et retrait, et peut-être supplémenté avec un manque d'efficacité) (Schaufeli et al., 2005).

Les symptômes de l'épuisement professionnel sont donc considérés comme étant situationnels et reliés au travail (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996, Maslach, 2003; Waldman et al., 2009; Andrew et al., 2018). En d'autres mots, il s'agit d'une tension spécifiquement reliée au travail (Maslach & Schaufeli, 1993, repéré dans Lee et al., 2011).

Or, une limite de la recherche sur l'épuisement professionnel vient du fait qu'il est composé de trois sous-dimensions (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et sentiment d'accomplissement personnel) qui touchent chacune une étape différente du développement du syndrome (Maslach & Leiter, 1988; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Cependant, la plupart des études ayant porté une attention à la relation entre l'épuisement professionnel et le présentisme ne se sont intéressées qu'à la dimension de l'épuisement émotionnel (p.ex. Lu, Lin, & Cooper, 2014; Miraglia & Johns, 2016; Ferreira et al., 2019; Nair et al., 2020), ou à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation (p.ex. Demerouti et al., 2009). Or, selon Maslach, Schaufeli

et Leiter (2001), malgré le fait que la dimension de l'épuisement émotionnel soit centrale au syndrome, négliger les sous-dimensions de la dépersonnalisation et du sentiment d'accomplissement retire une partie importante du contexte de développement de l'épuisement professionnel. Par ailleurs, l'épuisement émotionnel réfère majoritairement au stress de l'employé, mais néglige des aspects importants de la relation que celui-ci entretient avec son travail (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). D'où l'importance de considérer également les sous-dimensions de la dépersonnalisation et du sentiment d'accomplissement personnel afin d'avoir un regard complet sur l'épuisement professionnel.

Ainsi, en considérant les limites abordées précédemment, l'une d'elles, observée dans la littérature, concerne le leadership. En effet, il semble y avoir un manque d'ancrage théorique et empirique concernant la relation entre le leadership directif et le présentéisme, ainsi qu'entre le leadership directif et l'épuisement professionnel. Comme on peut le constater à travers la recension des écrits, plusieurs études se sont intéressées au leadership de soutien et ses relations avec ces phénomènes. Cependant, aucune recherche ne s'est concentrée sur le leadership directif, malgré le fait qu'il s'agit de son opposé selon l'approche comportementale du leadership (Yukl, 2010). Ainsi, mieux distinguer les leaderships de soutien et directif par leur étude conjointe au sein de mêmes modèles conceptuels représente une nécessité théorique et empirique.

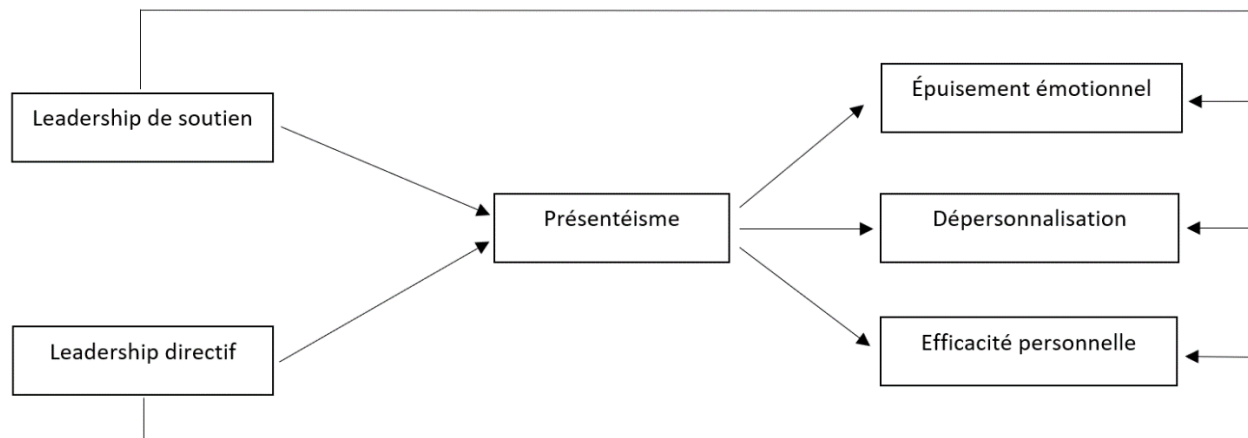
La prochaine section présente ainsi le modèle conceptuel élaboré dans le but de répondre à la problématique exprimée ci-dessus.

2.2 Modèle de recherche

Compte tenu des études recensées portant sur les concepts de cette étude et des indices empiriques de leurs relations présentés aux sections précédentes, nous proposons le modèle de recherche

suivant (voir Figure 6). Nous présenterons ensuite les arguments qui soutiennent ce modèle ainsi que les hypothèses de recherche.

Figure 6. Modèle théorique de recherche



2.2. Les hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel ci-dessus implique 10 hypothèses de recherche. Celles-ci seront discutées dans les prochains paragraphes.

2.2.1. La relation directe entre les leaderships de soutien et directif et les dimensions de l'épuisement professionnel

Tel qu'abordé dans la revue de littérature, le modèle JD-R considère le soutien du superviseur comme une ressource (p. ex. Lu, Cooper, & Lin, 2013; Schmid et al., 2017). Le soutien est donc important au sens où il fournit aux employés différentes ressources leur permettant de faire face au stress et aux demandes (Usman et al., 2020). Le soutien du superviseur est ainsi associé à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation (Cunningham et al., 2002; Day, Crown, & Ivany, 2017). De plus, le soutien du superviseur est associé à des niveaux plus

élevés de sentiment d'accomplissement personnel (DallOra et al., 2020), ainsi qu'à des niveaux plus bas d'épuisement professionnel de manière générale (Chen & Chen, 2018; DallOra et al., 2020). Ceci nous permet de formuler les premières hypothèses de recherche :

Hypothèse 1 : Le leadership de soutien perçu par les employés est lié négativement à l'épuisement émotionnel des employés.

Hypothèse 2 : Le leadership de soutien perçu par les employés est lié négativement à la dépersonnalisation des employés.

Hypothèse 3 : Le leadership de soutien perçu par les employés est lié positivement au sentiment d'accomplissement personnel des employés.

D'un autre côté, le leadership directif est décrit comme étant centré sur les tâches (Bell, Chen, & Nel, 2014). Or, selon l'approche comportementale et la distinction entre un comportement centré sur les tâches et un autre centré sur les relations, le leadership directif se distingue du leadership de soutien, notamment en ce qui concerne le fait de se concentrer sur le contrôle des employés (Euwema et al., 2007). Un tel type de comportement du superviseur peut entraîner une diminution de certaines ressources, comme le bien-être des employés (Nyberg et al., 2011), et augmenter le niveau de différentes demandes comme le stress (Harms et al., 2017). Selon cette considération, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 4 : Le leadership directif perçu par les employés est lié positivement à l'épuisement émotionnel des employés.

Hypothèse 5 : Le leadership directif perçu par les employés est lié positivement à la dépersonnalisation des employés.

Hypothèse 6 : Le leadership directif perçu par les employés est lié négativement au sentiment d'accomplissement personnel des employés.

2.2.2. La relation directe entre les leaderships de soutien et directif, et le présentéisme

En ce qui a trait au leadership de soutien et le présentéisme, le premier agit comme une ressource sur le deuxième, au sens où davantage de soutien perçu fait diminuer le présentéisme (p. ex. Lu, Cooper, & Lin, 2013; Jourdain & Vézina, 2014; Zhou et al., 2016; Schmid et al., 2017; Yang et al., 2019a). En effet, le soutien du superviseur entraîne une diminution du présentéisme en termes de fréquence (Jourdain & Vézina, 2014; Schmid et al., 2017; Caers et al., 2019), ainsi qu'en terme de perte de productivité (Zhou et al., 2016; Yang et al., 2019a). Considérant ces informations, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7 : Le leadership de soutien perçu par les employés est lié négativement au présentéisme.

De plus, puisque le leadership directif représente une combinaison de comportements différents du leadership de soutien (Euwema et al., 2007), et que cette opposition entraîne possiblement des effets différents sur les dimensions de l'épuisement professionnel, nous proposons l'hypothèse suivante en lien avec le présentéisme :

Hypothèse 8 : Le leadership directif perçu par les employés est lié positivement au présentéisme.

2.2.3. Le rôle médiateur du présentéisme dans la relation entre les leaderships de soutien et directif sur les dimensions de l'épuisement professionnel

À notre connaissance, seules quelques recherches ont étudié le présentéisme comme variable médiatrice (Baeriswyl et al., 2017; Lu et Cooper, 2022; Jia et al., 2022). Selon celles-ci, le présentéisme est une variable qui intervient entre différents facteurs de l'environnement de travail,

comme le soutien des collègues et l'épuisement (Baeriswyl et al., 2017), ou les heures de travail et le bien-être (Lu et Cooper, 2022). Ces études montrent que généralement, en présence de demandes, le présentéisme augmente, ce qui fait augmenter les risques de conséquences négatives pour l'individu (p. ex. Lu et Cooper, 2022), et en présence de ressources, le présentéisme diminue, ce qui réduit les risques de conséquences négatives pour l'individu (p. ex. Baeriswyl et al., 2017).

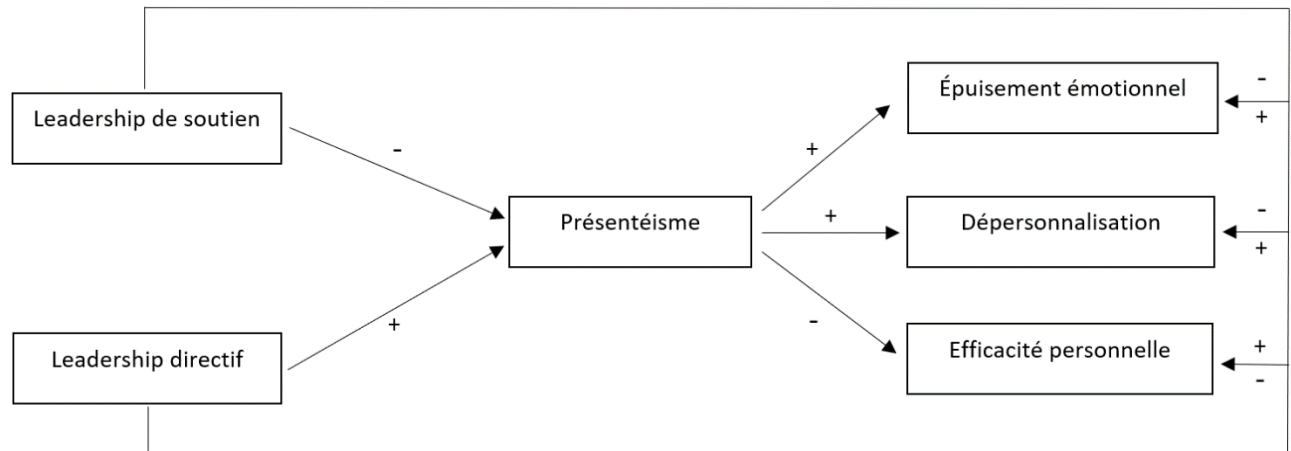
Dans ces relations, le présentéisme peut être la variable qui entraîne plus d'épuisement, ou moins, dépendamment des antécédents qui sont étudiés. En considérant le modèle JD-R, une ressource est liée à moins d'épuisement, alors qu'une demande est liée à plus d'épuisement. En plaçant le présentéisme au milieu de telles relations, il est possible de le considérer comme un comportement qui est affecté par les ressources et les demandes et qui a un impact sur l'épuisement.

De plus, en considérant la théorie COR, la perte d'une ressource est stressante pour l'individu et peut l'amener à devoir s'adapter (Hobfoll, 1989; Lu et Cooper, 2022), par exemple en adoptant des comportements comme le présentéisme (Demerouti et al., 2009). Ceci peut cependant augmenter le risque de faire de l'épuisement (Demerouti et al., 2009). Or, la présence de ressources pourrait engendrer le mécanisme inverse et diminuer le besoin d'un tel comportement d'adaptation. La conservation des ressources serait donc possible, car moins de présentéisme entraînerait moins d'épuisement. Ainsi, à travers le modèle JD-R et la théorie COR, une ressource pourrait permettre de diminuer ou de prévenir le présentéisme, et ainsi réduire des conséquences sur la santé et le bien-être comme l'épuisement. Au vu de ces considérations, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 9 : Le présentéisme des employés agit comme un médiateur dans la relation entre le leadership de soutien perçu et les trois dimensions de l'épuisement professionnel.

Hypothèse 10 : Le présentéisme des employés agit comme un médiateur dans la relation entre le leadership directif perçu et les trois dimensions de l'épuisement professionnel.

Figure 7. Modèle théorique avec hypothèses



Chapitre 3 – Méthodologie

Ce chapitre présente la méthodologie qui a été utilisée pour réaliser cette étude. D’abord, nous aborderons l’éthique de recherche. Ensuite, nous présenterons le devis de recherche, puis les considérations méthodologiques. Nous traiterons aussi des qualités et des limites de cette méthodologie. Finalement, nous discuterons de la collecte de données, de l’échantillon retenu, des instruments de mesure et de la méthode d’analyse utilisée.

3.1. Considérations éthiques

Un formulaire portant sur les objectifs et le déroulement de la recherche a été soumis au comité d’éthique de HEC Montréal (CER), qui l’a approuvé le 21 juillet 2021. La démarche présentée dans ce formulaire couvrait également les instructions adressées aux participants pour les guider adéquatement dans la manière de répondre au questionnaire. Ainsi, nous voulions nous assurer que les participants acceptaient de répondre aux questions sur une base volontaire, sans aucune pression, et que leurs réponses étaient recueillies et traitées de manière entièrement confidentielle.

3.2. Devis de recherche

Dans son ensemble, la méthodologie regroupe la forme de la recherche et les techniques utilisées (Gauthier et Bourgeois, 2016). Le choix du devis de recherche repose fondamentalement sur le contexte de l’étude qui vise à apporter des réponses à la question initiale suivante:

Quel est l’impact des comportements de soutien et directif du superviseur sur le présentéisme, et quel est l’impact de cette relation sur le développement de l’épuisement professionnel des employés?

La réponse à cette question repose sur une analyse rigoureuse des données recueillies lors de l’enquête et une interprétation juste et précise des résultats obtenus. Tel que montré dans la revue

de littérature, beaucoup de recherches se sont intéressées aux comportements de soutien et directifs des supérieurs, au présentéisme et à l'épuisement professionnel. L'impact des différents comportements de leadership, et les causes du présentéisme et de l'épuisement professionnel commencent à être bien connus. Néanmoins, toutes ces variables ont rarement été regroupées au sein d'un même modèle pour expliquer l'épuisement professionnel. L'objectif du devis et de la méthodologie de recherche est donc de nous permettre de mieux comprendre les relations entre ces concepts. Or, les hypothèses élaborées dans le chapitre précédent s'appuient sur des données existantes dans la littérature. Par conséquent, notre étude peut être considérée comme hypothético-déductive, puisqu'elle vise à confirmer ou infirmer des hypothèses de recherche déjà énoncées. Il s'avère donc approprié d'adopter un devis quantitatif dans le processus analytique de cette étude. Notre instrument de mesure consiste en un questionnaire composé de différentes échelles mesurant les concepts tels que le présentéisme, les styles de leadership perçus et l'épuisement professionnel.

Il faut également mentionner que le devis de recherche est un devis transversal, puisque toutes les données sur les variables ont été recueillies à un temps donné (Spector, 2019). Cette méthode a pour avantage d'être efficace au niveau du temps investi, et de nécessiter moins de ressources (p. ex. monétaires et administratives) dans la collecte des données. Un désavantage de cette méthode, si on la compare avec un devis longitudinal par exemple, est qu'il ne nous est pas possible de voir l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante dans le temps, ce qui ne nous permet pas d'inférer un lien de causalité.

Dans les prochaines sections, nous élaborerons sur l'échantillonnage, le recrutement, le questionnaire et la stratégie d'analyse.

3.3. Collecte de données

Le recrutement des participants requis pour ce projet de recherche s'est effectué de deux façons. La première consistait en l'envoi de courriels (voir *Annexe B*) à certaines personnes de l'entourage du chercheur principal et qui répondaient a priori aux critères de participation. Ces courriels étaient rédigés à même le logiciel *Qualtrics* et comportaient donc un lien Web vers le questionnaire.

La seconde façon de recruter des participants fut celle de passer par les réseaux sociaux. Une annonce a été publiée sur la page Facebook du chercheur principal, décrivant brièvement l'étude et donnant accès au lien Web du questionnaire sur *Qualtrics*. De plus, une seconde annonce a été affichée sur la page Facebook *Études Rémunérées UdeM*. Cette page est dédiée aux différents projets de recherches auxquels participent les étudiants de l'Université de Montréal, de HEC Montréal, et de Polytechnique.

Au total, la phase de recrutement s'est étalée du 22 décembre 2021 au 22 avril 2022, et 108 individus ont cliqué sur le lien du questionnaire. De ceux-ci, 75 participants ont répondu à l'entièreté du questionnaire et se sont ainsi qualifiés pour l'étude. De ce fait, le taux de complétion a été de 69,4 %.

3.4. Échantillon

Étant donné la population de référence (travailleurs du Québec provenant de différents milieux professionnels et aux caractéristiques sociodémographiques diversifiées), le contexte de l'étude et les limites temporelles et économiques entourant le projet, un échantillonnage non probabiliste fut l'option retenue par l'équipe. Plus spécifiquement, nous avons opté pour une combinaison des techniques d'échantillonnage volontaire et en boule de neige. La première technique implique de faire appel à différents individus pouvant faire partie de l'échantillon de manière volontaire (Gauthier et Bourgeois, 2016). La seconde technique consiste à faire appel à certaines personnes

considérées comme influentes, de les recruter pour l'étude, et de leur demander si des individus de leur entourage respectif seraient également intéressés à participer à l'enquête (Gauthier et Bourgeois, 2016). Ainsi, notre échantillon final est composé d'individus volontaires, faisant partie soit du cercle social rapproché des chercheurs, soit de cercles sociaux plus distants. Conséquemment, notre échantillon final correspond à un échantillon « de convenance » puisqu'il a été sélectionné délibérément pour des raisons pratiques, d'accessibilité et de coût (Jager et al., 2017). Or, l'utilisation d'un échantillon de convenance peut occasionner un biais d'échantillonnage puisqu'il n'est pas nécessairement représentatif de la population à l'étude, ce qui impose une certaine précaution dans la généralisation des résultats (Jager et al., 2017).

3.4.1 Caractéristiques de l'échantillon

Les résultats indiquent que l'âge moyen des répondants est de 36 ans et qu'environ 50 % d'entre eux sont âgés entre 20 et 30 ans. L'échantillon compte 23 hommes (30,7 %) et 52 femmes (69,3 %). La majorité des répondants travaillent en éducation, en santé ou en finances. De tous les participants, une proportion considérable (41,3 %) travaille en moyenne entre 31 et 40 heures par semaine. Finalement, 44 % d'entre eux font du télétravail depuis les 12 mois précédant le sondage.

Tableau 12. Profil de l'échantillon final (n = 75)

Variables	Moyenne (écart-type)	Fréquences	Pourcentages
Âge 20-30 ans 31-40 ans 41-50 ans 51-60 ans 61 ans et + Manquants	36 ans (13,66)	32 4 16 9 4 10	42,6% 5,3% 21,3% 12% 5,3% 13,3%
Genre Hommes Femmes Autres	-	23 52 0	30,7 % 69,3 % 0 %
Secteur d'emploi Enseignement et éducation Soins de santé et assistance sociale Commerce de détail Construction Fabrication Finances et assurances Hébergement et service de restauration Transport Arts, spectacles et loisirs Autres Manquants	-	13 12 6 1 2 12 1 1 5 21 1	17,3% 16% 8% 1,3% 2,6% 16% 1,3% 1,3% 6,6% 28% 1,3%
Horaire de travail par semaine 1h-10h 11h-20h 21h-30h 31h-40h 41h-50h 51h et + Manquants	37, 19 heures (9,95)	1 4 8 31 12 3 16	1,3% 5,3% 10,6% 41,3% 16% 4% 21,3%
Télétravail Oui Non	-	33 41	44 % 54,7 %

3.5. Questionnaire

Tel que mentionné précédemment, le questionnaire utilisé dans cette étude est composé de différentes échelles visant chacune la mesure d'un concept distinct. Chacune des échelles utilisées est issue de la littérature et a précédemment été validée lors d'études empiriques. Les échelles utilisées ont été traduites en français pour les fins de l'étude. Les échelles qui traitent du présentéisme et du leadership ont été traduites par le chercheur principal et vérifiées par les membres de l'équipe. La version francophone de l'échelle portant sur l'épuisement professionnel a été tirée du mémoire de recherche de Knani (2013).

Dans sa forme finale, le questionnaire est constitué de 48 questions, réparties dans 4 sections. Le temps requis pour compléter chacune de ces sections était estimé à environ 6 minutes. Chacune de ces sections aborde un concept spécifique : présentéisme, leadership, épuisement professionnel, et variables socio-démographiques.

3.5.1. Mesure du présentéisme

Dans la littérature, différents outils ont été utilisés afin de mesurer le présentéisme. Malgré que certains outils soient plus utilisés que d'autres, il ne semble pas y avoir de consensus sur l'instrument le plus adéquat pour mesurer le phénomène (Brooks et al., 2010). De plus, chaque mesure est critiquée et associée à des limites méthodologiques. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les principaux instruments ainsi que la mesure choisie dans le cadre de la présente étude.

3.5.1.1. Mesure mono-item :

La mesure du présentéisme s'amorce avec la création d'une simple question par Aronsson, Gustafsson et Dalner en 2000. L'énoncé de cette mesure est : « Au cours des douze derniers mois, combien de fois êtes-vous allé au travail malade alors qu'une absence aurait été nécessaire », tel

qu'utilisé par plusieurs études (p. ex., Johansson & Lundberg, 2004; Elstad & Vabo, 2008; Hansen & Andersen, 2009). Cet indicateur unique mesure le présentisme par sa manifestation et sa fréquence. Malgré sa simplicité et les nombreuses critiques méthodologiques liées à cette mesure (voir section 5.4.), elle demeure la plus utilisée dans les recherches portant sur le comportement du présentisme (Miraglia & Johns, 2016; Lohaus & Habermann, 2019; Ruhle et al., 2020).

Les choix de réponse sont formulés selon un format à quatre (4) points représentant des fréquences de comportement : 1) jamais, 2) une fois, 3) 2 à 5 fois, 4) plus de 5 fois (Aronsson, Gustafsson, & Dalner, 2000; Aronsson & Gustafsson, 2005; Johns, 2010). Cependant, étant donné la nature du comportement et les limites d'une échelle à 4 points, certains auteurs ont recommandé d'utiliser une formule ouverte de réponse, laquelle serait plus précise (p. ex. Johns, 2010). Il est maintenant courant d'utiliser la question ouverte afin de laisser les individus indiquer eux-mêmes le nombre de jours de présentisme auxquels ils se sont adonnés (p. ex. Caverley et al., 2007; Johns, 2011; Gosselin, Lemyre, & Corneil, 2013). La question ouverte est alors : « Au cours des douze derniers mois, combien de fois vous est-il arrivé de vous présenter malade au travail alors qu'une absence aurait été nécessaire? » Les participants sont donc libres d'indiquer le chiffre qui correspond le plus à leur situation personnelle (p. ex. Jourdain & Vézina, 2014).

En outre, la période de référence sur laquelle le participant doit se baser pour répondre varie d'une étude à l'autre. Certains chercheurs utilisent les 30 derniers jours (p. ex. Silva-Costa et al., 2020), certains autres utilisent les trois derniers mois (Robertson et al., 2012), d'autres utilisent six mois (Lu et al., 2013; Lu et al., 2014; Dietz et al., 2020; Zang et al., 2020; Huang et al., 2021), et enfin, d'autres utilisent douze mois (Demerouti et al., 2009; Johns, 2011; Ciccei et al., 2013; Fiorini, Houdmont, & Griffiths, 2020; Yi et al., 2020). À cet égard, il est rapporté que plus la période de référence est longue et plus le biais de remémoration est fort (Lohaus & Habermann, 2019). Ce

dernier implique que les individus ont de la difficulté à se remémorer les événements qui se sont produits une fois un certain laps de temps passé (Williams, 2003). Il est particulièrement difficile de se rappeler des événements après six mois (Williams, 2003). Selon la méta-analyse de Miraglia et Johns (2016), la période de référence de douze mois est malgré tout la plus couramment utilisée.

Le tableau ci-dessous montre différentes manières de mesurer la fréquence du présentéisme.

Tableau 13. Différentes manières de mesurer le présentéisme comme un comportement

Auteurs (Année)	Type d'échelle de mesure	Période de référence	Modalité de réponse
Aronsson, Gustafsson, et Dalner (2000)	Mono-item	12 derniers mois	Échelle de Likert à 4 points
Johns (2011)	Mono-item	6 derniers mois	Question ouverte
Robertson et al., (2012)	Mono-item	3 derniers mois	Question ouverte
Lu, Lin et Cooper (2013)	Double item	6 derniers mois	Échelle de Likert à 4 points
Jourdain et Vézina (2014)	Mono-item	12 derniers mois	Question ouverte
Silva-Costa et al., (2020)	Mono-item	30 derniers jours	Question ouverte

1.1.4.2. Évaluation de la déficience perçue

Une autre mesure couramment utilisée afin d'évaluer le présentéisme est l'évaluation auto-rapportée de la perte de productivité associée au présentéisme (« Productivity loss due to presenteeism ») (Lohaus & Habermann, 2019; Ruhle et al., 2020). Cette façon de mesurer le présentéisme suit la définition nord-américaine et met l'accent sur les problèmes de santé et leurs impacts sur la productivité des employés (Lohaus & Habermann, 2019). L'instrument vise à évaluer le présentéisme en demandant aux participants dans quelle mesure leur maladie interfère avec leurs activités professionnelles (Mattke et al., 2007). L'entrave peut se manifester au niveau

physique, mental et interpersonnel. Selon Johns (2010), il s'agit de demander à l'individu de communiquer des informations sur son état de santé et, ensuite, d'estimer à quel point ses problèmes de santé ont affecté sa productivité. Les deux questionnaires les plus souvent utilisés et liés à cette mesure sont le Stanford Presenteeism Scale (SPS-6, Koopman et al., 2002) et le Work Limitation Questionnaire (WLQ, Lerner et al., 2001). Le SPS-6 demande à l'individu d'indiquer de manière auto-rapportée à quel point son ou ses problèmes de santé affectent sa productivité. Le WLQ demande à l'individu de rapporter ses conditions de santé qui nécessitent une médication, et d'estimer l'impact de ces conditions sur ses différents types d'activités et sa gestion du temps.

Toujours dans l'optique d'évaluer la déficience perçue, d'autres instruments de mesure existent. Par exemple, le *Work Productivity and Activity Impairment Questionnaire* (WPAI) mesure la déficience au sein des activités professionnelles et volontaires (Reilly, Zbrozek, & Dukes, 1993). Plus spécifiquement, il mesure aussi l'absentéisme, le présentéisme, et la déficience dans les activités due à des problèmes de santé au cours des sept derniers jours (Zhang et al., 2010). Mentionnons également le *Health and Work Performance Questionnaire* (HPQ Kessler et al., 2004) créé par l'Organisation mondiale de la santé, qui collecte trois informations, soit la prévalence et le traitement de problèmes de santé, les conséquences de ceux-ci sur la performance au travail, et l'absentéisme et le présentéisme. Finalement, le *Work Productivity Short Inventory* (WPSI) estime la déficience de la productivité des employés associée à 15 maladies communes (Goetzel, Ozminkowski, & Long, 2003). Ce questionnaire mesure donc la présence de différents problèmes de santé, l'absentéisme et le présentéisme qui en résultent, et le niveau de santé perçu par le participant (Goetzel, et al., 2004).

En somme, plusieurs échelles existent pour mesurer essentiellement la même chose, c'est-à-dire la perte de productivité associée au présentéisme. Comparativement aux autres types de mesures,

celles-ci conçoivent le présentéisme comme un comportement qui engendre une perte de productivité, et misent souvent sur la présence concrète de problèmes de santé particuliers pour expliquer cette perte.

1.1.4.3. Productivité, performance et efficacité comparatives

Il est aussi possible d'utiliser la productivité, la performance et l'efficacité comparatives afin de mesurer le présentéisme. Cette mesure vise à comprendre comment la performance d'un employé peut fluctuer par rapport à sa performance habituelle, ou comparativement à celle d'autres employés, notamment à cause de son état de santé altéré (Mattke et al., 2007).

1.1.4.4. Estimation du temps perdu au travail

Une autre façon de mesurer le présentéisme est d'estimer le temps perdu au travail. Cette mesure demande aux employés d'estimer le nombre d'heures non productives selon un cadre de référence temporel particulier (Mattke et al., 2007). Elle serait adéquate pour monétariser l'absentéisme, mais pour le présentéisme, les études ont montré que les employés ne peuvent pas transformer leur déficience perçue en mesure temporelle (Mattke et al., 2007).

Ainsi, après avoir considéré l'ensemble des outils utilisés dans la littérature pour mesurer le présentéisme, nous avons fait un choix. Étant donné les objectifs de la présente étude, les questionnaires qui ciblent une maladie particulière, qui englobent plusieurs formes de travail, qui tentent d'estimer le temps perdu, ou qui tentent de comparer la productivité à un seuil normal ont été exclus à cause de leur portée moins généralisable.

Nous utiliserons le *Stanford Presenteeism Scale* (SPS-6) (Koopman et al., 2002), qui est composé de 6 items et qui mesure la perte de productivité des employés due à leur état de santé altéré lorsqu'ils sont présents au travail. Le coefficient alpha de ce questionnaire est de 0,80 (Koopman

et al., 2002). Une échelle de Likert de 5 points a été utilisée : Fortement en désaccord (1), En désaccord (2), Neutre (3), En accord (4), Fortement en accord (5). Les items qui composent le SPS-6 sont présentés ci-dessous. Nous utiliserons cette mesure, car elle sujette à moins de critiques méthodologiques que le mono-item. De plus, elle ne limite pas la portée du présentéisme à des troubles de santé spécifiques comme le WPSI et n'est pas limitée à une période de rappel courte comme le WPAI. Le SPS-6 est un instrument couramment utilisé pour mesurer le présentéisme, et sa modalité de réponse fournit une certaine flexibilité au répondant.

Tableau 14. Indicateurs servant à mesurer le présentéisme

Énoncés
1. À cause de mon/mes problème(s) de santé, le stress de mon travail était beaucoup plus difficile à gérer. 2. Malgré mon/mes problème(s) de santé, j'étais en mesure de finir des tâches difficiles dans mon travail. 3. Mon/Mes problème(s) de santé m'empêche(nt) de prendre du plaisir dans mon travail. 4. À cause de mon/mes problème(s) de santé, je me sentais désespéré à l'idée de finir certaines tâches dans mon travail. 5. Malgré mon/mes problème(s) de santé, j'étais capable de me concentrer sur l'atteinte de mes objectifs au travail. 6. Malgré mon/mes problème(s) de santé, je me sentais assez énergique pour compléter tout mon travail.

3.5.2. Épuisement professionnel

Pour mesurer l'épuisement professionnel, une version francophone du *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach & Jackson, 1986), tirée du mémoire de recherche de Mouna Knani, a été utilisée. Cette échelle est composée de 22 items, divisés selon les trois dimensions de l'épuisement professionnel : 9 items mesurent l'épuisement émotionnel, 5 mesurent la dépersonnalisation, et 8 autres mesurent le sentiment d'accomplissement personnel. Les items de chacune de ces dimensions sont présentés ci-dessous. Une échelle de Likert à sept modalités de réponse a été

retenue pour ce mémoire : jamais (1), quelques fois par année (2), une fois par mois (3), quelques fois par mois (4), une fois par semaine (5), quelques fois par semaine (6), chaque jour ou toujours (7). De plus, tel que mentionné dans le manuel du MBI, le score de chaque dimension est calculé en faisant la somme de toutes les questions de la dimension. Ainsi, trois scores sont obtenus pour déterminer si l'individu est professionnellement épuisé ou non, et plus le score est élevé, plus l'individu est jugé comme étant épuisé.

Tableau 15. Indicateurs servant à mesurer l'épuisement émotionnel

Énoncés
1. Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon emploi. 2. Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail. 3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail. 4. Travailler avec des gens toute la journée me demande beaucoup d'efforts. 5. Je sens que je pourrais craquer à cause de mon emploi. 6. Je me sens frustré(e) par mon emploi. 7. Je sens que je travaille « trop dur » dans mon emploi. 8. Travailler en contact direct avec les gens me stresse beaucoup. 9. Je me sens au bout du rouleau.

Tableau 16. Indicateurs servant à mesurer la dépersonnalisation

Énoncés
1. Je sens que je m'occupe de certaines personnes de mon entourage professionnel de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets. 2. Je suis devenue plus insensible aux gens depuis que j'ai cet emploi. 3. Je crains que cet emploi ne m'endurcisse émotionnellement. 4. Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certaines personnes de mon entourage professionnel. 5. J'ai l'impression que mon entourage professionnel me rend responsable de certains de ses problèmes.

Tableau 17. Indicateurs servant à mesurer le sentiment d'accomplissement personnel

Énoncés
1. Je peux comprendre facilement ce que mon entourage professionnel ressent. 2. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mon entourage professionnel. 3. J'ai l'impression, à travers mon emploi, d'avoir une influence positive sur les gens. 4. Je me sens plein(e) d'énergie. 5. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mon entourage professionnel. 6. Je me sens énergisé(e) lorsque, dans mon emploi, je suis proche de mon entourage professionnel. 7. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans mon emploi. 8. Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement.

3.5.3. Leadership

Pour mesurer le leadership de soutien ainsi que le leadership directif, une version francophone de l'échelle de Litwin et Stringer (1968) a été utilisée. Les deux échelles sont composées de sept items chacune. Pour les réponses à ces deux questionnaires, des échelles de Likert sur cinq points ont été utilisées : Totalemment en désaccord (1), Plutôt en désaccord (2), Neutre (3), Plutôt en accord (4), Totalemment en accord (5). Donc, plus le score total à chacun des questionnaires est élevé, plus le superviseur est perçu comme étant soutenant ou directif selon l'échelle.

Tableau 18. Indicateurs servant à mesurer le leadership de soutien

Énoncés
1. Mon superviseur travaille fort pour apaiser les tensions entre collègues lorsqu'elles surviennent. 2. Mon superviseur encourage les employés à venir lui parler de leurs problèmes personnels. 3. Mon superviseur consacre beaucoup de temps à notre sécurité d'emploi et à nos avantages sociaux. 4. Mon superviseur travaille au développement de relations personnelles avec les employés. 5. Mon superviseur se base sur ce qu'il apprend à travers les contacts personnels avec les employés afin d'utiliser les talents de chacun le plus efficacement possible. 6. Mon superviseur se préoccupe de ses employés sur une base régulière. 7. Mon superviseur croit que les sentiments (émotions, attitudes, ressentis) des employés sont aussi importants que les tâches à accomplir.

Tableau 19. Indicateurs servant à mesurer le leadership directif

Énoncés
1. Mon superviseur attend des employés qu'ils suivent exactement ses instructions. 2. Mon superviseur motive les employés en leur laissant savoir ce qui leur arrivera si leur travail est insatisfaisant. 3. Mon superviseur demande aux employés de fournir des rapports détaillés de leurs activités. 4. Mon superviseur prend la plupart des décisions pour les employés. 5. Mon superviseur supervise étroitement les employés. 6. Mon superviseur doit présenter des plans et des lignes directrices sinon les employés seront passifs et n'accompliront rien. 7. Mon superviseur attend des employés qu'ils exécutent les instructions immédiatement.

3.5.4. Variables socio-démographiques

Différentes variables socio-démographiques ont été collectées afin de pouvoir dresser un portrait de l'échantillon. Notamment, le genre et l'âge des participants ont été demandés. De plus, étant donné le contexte pandémique des dernières années et les directives gouvernementales relatives au télétravail, nous avons posé une question sur la fréquence de télétravail des participants. En outre, la moyenne d'heures travaillées par semaine au cours des 12 derniers mois a aussi été demandée. Ces variables socio-démographiques étant collectées, il nous était alors possible d'établir un portrait de l'échantillon.

3.6. Stratégie d'analyse

Les analyses statistiques ont été effectuées à partir du logiciel SPSS (version 28) et du logiciel AMOS (version 28). Nous avons débuté le processus analytique par le nettoyage des données. Lors de cette étape, les questionnaires sans réponse ont été supprimés et certaines données manquantes ont été remplacées par la moyenne des scores obtenus pour celles-ci selon notre échantillon. Ensuite, nous avons procédé au codage des variables. Cette étape est composée de plusieurs

démarches : attribuer un nom et un libellé aux variables, identifier la valeur des échelles de réponse, et attribuer un type d'échelle (nominale, échelle, ou ordinale) aux variables.

Après le codage des variables, nous avons procédé à des analyses factorielles pour nous assurer de la validité de nos questionnaires selon les réponses fournies par les participants. Pour y arriver, nous avons fait des analyses factorielles confirmatoires en utilisant le logiciel AMOS. Ce dernier permet d'analyser avec plus de rigueur et de précision statistique si certains items affectent la validité des échelles. L'objectif est ainsi de confirmer la structure factorielle des données collectées afin de valider quels indicateurs sont regroupés ensemble pour former quelles variables.

Une fois la validité des questionnaires vérifiée, nous avons utilisé SPSS et avons procédé au regroupement des items dans le but d'obtenir des construits. Par exemple, ceux correspondant à l'épuisement émotionnel ont tous été regroupés afin d'obtenir le construit d'épuisement émotionnel. Pour ce faire, nous avons calculé des nouvelles variables en combinant les scores moyens de chaque item faisant partie d'un construit donné. Au final, six construits ont été créés, soit : le leadership de soutien, le leadership directif, le présentéisme, l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le sentiment d'accomplissement personnel.

Après avoir créé les construits représentant les variables d'intérêt, nous avons utilisé SPSS pour procéder aux analyses descriptives et de fréquences de celles-ci, ainsi qu'à l'analyse des variables socio-démographiques. Les tableaux 1 et 2 en *Annexe* présentent la description et les fréquences des différentes variables étudiées.

Pour donner suite à ces résultats descriptifs, nous avons procédé à des analyses corrélationnelles sur SPSS. Ces dernières permettent d'obtenir un portrait initial des relations qui existent entre nos variables. Le tableau 24 au chapitre *Résultats* expose les corrélations obtenues.

Finalement, nous avons procédé à l'élaboration d'un modèle d'équations structurelles. Celui-ci nous a permis de vérifier si nos variables indépendantes entretenaient des relations directes ou indirectes avec nos variables dépendantes. Nous avons donc pu tester notre modèle structurel présenté au chapitre précédent afin de voir si nos hypothèses étaient confirmées ou infirmées. Au-delà des résultats corrélationnels, le modèle d'équations structurelles nous permet de proposer la direction des relations entre nos variables. Il ne s'agit donc pas d'un simple regard général sur l'ensemble des relations, mais d'une analyse plus pointue sur la nature de ces relations. Les Tableaux 26 et 27 au chapitre *Résultats* présentent les coefficients obtenus lors du test des relations directes et indirectes entre nos variables.

3.7. Analyses préliminaires

Nous avons conduit plusieurs analyses préliminaires afin de vérifier la congruence entre les données recueillies et les concepts étudiés tels qu'ils sont présentés dans la littérature. Ces analyses nous ont permis de valider leur utilisation pour la vérification des hypothèses de recherche.

3.7.1. Les analyses factorielles confirmatoires

Avant de vérifier les hypothèses de recherche, des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées avec le logiciel AMOS 28 afin d'évaluer si la structure factorielle correspond à la dimensionnalité proposée.

L'analyse factorielle confirmatoire est une méthode statistique fréquemment utilisée afin de soutenir une validation de construit (Thompson & Daniels, 1996, cité dans DiStefano & Hess, 2005). Elle sert spécifiquement à analyser la relation entre les mesures observées ou indicateurs (p.ex. les items d'un questionnaire) et les variables latentes ou facteurs (p. ex. un construit) (Brown & Moore, 2012). Un facteur est une variable non-observable qui influence plus d'une variable observée et qui est responsable de la corrélation au sein de ces variables observées (Brown &

Moore, 2012). Ainsi, l'objectif d'une analyse factorielle est d'établir le nombre de facteurs et leur nature qui expliquent la variation ou la covariation au sein d'un ensemble d'indicateurs (Brown & Moore, 2012). L'analyse factorielle confirmatoire fournit donc une compréhension de la covariation qui existe entre différents indicateurs (Brown & Moore, 2012). Les variables observées sont donc inter-corrélées car elles partagent une cause commune : elles sont influencées par le même construit sous-jacent (Brown & Moore, 2012).

Pour en arriver à cette compréhension de covariation, l'analyse factorielle confirmatoire compare les indices d'ajustement de différents modèles afin de déterminer si le modèle théorique est celui qui représente le mieux les données recueillies (Hurley et al., 1997; Kline, 2016). Cet outil sert également à confirmer la validité discriminante et convergente d'un modèle de mesure, et permet de confirmer si ce modèle correspond à ce que l'on retrouve dans les données observées pour chacune des variables (West et al., 2012; Kline, 2016). En d'autres termes, nous cherchons à évaluer le *fit* de notre modèle avec nos données (Hooper et al., 2008). Or, dans le présent mémoire, les hypothèses de recherche sont basées sur certains postulats, par exemple que les items permettant de mesurer le leadership de soutien se combinent en un construit à facteur unique et que ceux de l'épuisement professionnel se divisent en trois facteurs : un premier mesurant l'épuisement émotionnel, un second mesurant la dépersonnalisation et un troisième mesurant le sentiment d'accomplissement personnel. De même, il est postulé que les items du présentisme se regroupent en un facteur unique. Ainsi, pour vérifier la validité factorielle du modèle, certains indices d'ajustement seront utilisés.

Ainsi, les statistiques d'ajustement des données du modèle (*fit statistics*) ont été testées et ces tests statistiques permettent de déterminer si les données recueillies correspondent bien au modèle représenté. Nous pouvons ainsi comparer les statistiques d'ajustement de plusieurs modèles entre

eux pour identifier quel modèle représente le mieux les données. Pour ce faire, différents indices d'ajustement ont été considérés et analysés.

À ce sujet, la littérature propose une variété d'indices afin de déterminer si le *fit* du modèle et des données est acceptable (DiStefano & Hess, 2005).

Elle propose notamment de rapporter le test de chi-carré avec ses degrés de liberté, et de rapporter ensuite un ensemble d'indices d'ajustement approximatifs (indices absolus, incrémentaux et de parcimonie) (Mulaik et al., 1989; Hurley et al., 1997; Hooper et al., 2008; West et al., 2012). Certains de ces indices généralement retrouvés et proposés dans la littérature sont le RMSEA (et son intervalle de confiance à 95%), le SRMR, le CFI, ainsi qu'un indice de parcimonie comme le PNFI (p.ex. DiStefano & Hess, 2005; Brown & Moore, 2012). Cette proposition est faite, entre autres, sur la base d'une moins grande sensibilité à la taille de l'échantillon et au nombre de paramètres. En comparaison, Kline (2011, p. 204) propose également d'utiliser le RMSEA, le SRMR, le CFI et le GFI, mais ne propose pas d'utiliser le PNFI.

Sur la base de ces observations, nous utiliserons les indices proposés par Hooper (2008), soit le Chi-carré avec ses degrés de liberté et le rapport entre ces deux nombres, le RMSEA avec son intervalle de confiance, le SRMR, le CFI, et le PNFI afin d'avoir un indice de parcimonie permettant de départager différents modèles.

Le Chi-carré et ses degrés de liberté sont un test statistique de modèle qui permettent de vérifier que les matrices de covariance de la population et de l'échantillon correspondent (Tabachnick & Fidell, 2007). Le RMSEA et son intervalle de confiance représente un indice absolu et permettent de déterminer à quel point un modèle particulier s'adapte aux données de l'échantillon (Steiger, 2007). Le SRMR est lui aussi un indice absolu et mesure la moyenne absolue des erreurs de mesure des corrélations (Byrne, 1998). Le CFI constitue un indice incrémental et compare le modèle à

un modèle alternatif dans lequel aucune des variables ne serait corrélée (Hu & Bentler, 1999). Finalement, le PNFI est un indice de parcimonie, et donc est sensible à la complexité du modèle puisqu'ils combinent l'information du *fit* et la parcimonie du modèle. Ainsi, des modèles plus complexes contenant plus de paramètres reçoivent des scores moins élevés sur ces indices (Mulaik et al., 1989; Hooper et al., 2008; West et al., 2012). Le PNFI, peut servir, entre autres, à départager deux modèles ayant d'autres indices équivalents.

En ce qui concerne les indicateurs choisis (tels qu'abordés ci-haut), il ne semble pas y avoir de consensus émanant de la littérature sur ce qui constitue un modèle satisfaisant. Hu et Bentler (1999) suggèrent certaines lignes directrices pour considérer l'acceptabilité du *fit* d'un modèle. Par exemple, un SRMR d'une valeur près ou inférieur à ,08; un RMSEA d'une valeur près ou inférieur à ,06; et un CFI d'une valeur près ou supérieure à ,95. Néanmoins, de manière générale, un modèle peut être considéré satisfaisant s'il contient un χ^2/df inférieur à 3, un CFI plus grand ou égal à 0,90 et un RMSEA inférieur ou égal à 0,10 (Schermelleh-Engel et al., 2003; Weston & Gore, 2006; Hooper et al., 2008; West et al., 2012; Kline, 2016). Le PNFI, quant à lui, varie entre 0 et 1, et une valeur plus élevée indique un modèle plus parcimonieux (Schermelleh-Engel et al., 2003; Hooper et al., 2008).

3.7.2. Analyses de fiabilité

Des analyses de fiabilité ont été effectuées à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (α) via le logiciel SPSS. Les analyses de fidélité servent à vérifier la cohérence interne des concepts utilisés dans le questionnaire. Cette cohérence interne nous donne un indice que les différents indicateurs mesurés correspondent à un même construit, et le coefficient alpha de Cronbach représente l'indicateur de la mesure de la cohérence interne. Le résultat de ces analyses est un nombre compris entre 0 et 1. Un résultat plus près de 1 indique une mesure considérée comme fidèle. Si la cohérence

interne est faible, alors la valeur des indicateurs peut être trop hétérogène (Kline, 2011, 2016). De manière générale, les coefficients alpha (α) dont la valeur se situent autour de 0,90 sont considérés comme « excellents », ceux autour de 0,80 comme « très bons », et ceux autour de 0,70 comme « adéquats » (Kline, 2011, 2016).

3.7.3. Analyses descriptives

Les analyses descriptives ont pour fonction de présenter une vue d'ensemble de nos résultats (Howell, Yzerbyt et Bestgen, 1998). Nous avons calculé la moyenne et l'écart-type de chacune des variables et les présentons conjointement avec les analyses bivariées.

3.7.4. Analyses bivariées

Les analyses bivariées permettent d'établir des corrélations entre deux variables en comparant leurs distributions (Howell et al., 1998). La corrélation, en son sens large, est une mesure du degré d'association entre des variables (Asuero et al., 2006; Schober et al., 2018). La plupart du temps, le terme corrélation est utilisé dans un contexte de relation linéaire entre deux variables continues et exprimé sous forme d'un coefficient de corrélation de Pearson (Schober et al., 2018). Ce coefficient est généralement utilisé pour des données normalement distribuées (données qui suivent une distribution normale bivariée) (Asuero et al., 2006; Schober et al., 2018) et prend une valeur qui varie entre -1 à +1, où 0 indique qu'il n'y a pas d'association linéaire. Lorsque le coefficient est positif, cela signifie que les deux variables évoluent dans le même sens. Lorsque le coefficient est négatif, cela signifie que les deux variables évoluent dans le sens opposé. Une corrélation parfaite de -1 ou +1 signifie que les deux variables varient parfaitement ensemble et qu'en connaissant la valeur d'une des variables nous pourrions prédire la valeur de l'autre (Asuero et al., 2006; Schober et al., 2018). Les corrélations parfaites sont très rares en sciences sociales puisque nous étudions des variables qui sont souvent en relation avec une multitude d'autres

variables souvent basées sur des perceptions individuelles. Nous pouvons donc trouver des coefficients de corrélations de différentes forces dépendamment des variables étudiées. Or, un tel coefficient se situant autour de 0,30 est généralement qualifié de faible, un coefficient se situant autour de 0,50 de modérée, et un coefficient se situant autour de 0,70 de forte, et, tel que mentionné précédemment, un coefficient se situant à 1,00 est une corrélation parfaite et cela signifie que l'on peut prédire avec certitude la valeur de l'une des variables en connaissant la valeur de l'autre, pour un cas donné (Cohen, Cohen, West et Aiken, 2003).

3.7.5. Modèle d'équations structurelles

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous allons effectuer une série d'analyses par équations structurelles. Celles-ci seront placées dans un modèle équationnel et conduites à l'aide du logiciel AMOS 28. Un modèle d'équations structurelles (MES) représente une collection de techniques statistiques qui permettent l'examen d'un ensemble de relations entre une ou plusieurs variables indépendantes et une ou plusieurs variables dépendantes (Ullman & Bentler, 2012). Un MES permet de répondre aux questions qui impliquent des analyses de régression multiple. Ainsi, le chercheur peut positionner les variables de recherche dans un diagramme qui présente les différentes hypothèses de relations. Le diagramme est utile afin de clarifier les idées du chercheur et donner une vision des hypothèses de recherche.

Lorsque le diagramme du MES est créé, il faut s'assurer que le modèle est statistiquement fonctionnel. Nous allons donc faire l'évaluation du modèle. Celle-ci va se faire par l'analyse de fit du modèle. Ainsi, tout comme pour les analyses factorielles confirmatoires, différents indices de fit seront utilisés, tels que le RMSEA, le CFI, et le PNFI. Ces indices nous permettent de voir si l'hypothèse d'une covariance observée au sein des variables mesurées est due au lien qui existe entre les variables (Ullman & Bentler, 2012).

Après avoir vérifié la validité du modèle, nous allons analyser les relations qui se trouvent au sein du modèle. En lien avec nos hypothèses, nous avons 11 relations directes et 6 relations indirectes à tester. Or, le MES permet de mesurer autant les effets directs qu'indirects (Ullman & Bentler, 2012). Les hypothèses de médiation, par exemple, peuvent alors être représentées par un diagramme et testées. Donc, dans un premier temps, nous allons examiner les relations directes qui existent entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Dans un second temps, nous procéderons à l'examen des relations indirectes entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Ces dernières relations passent donc par la variable médiatrice. Pour évaluer la force et la significativité de chaque relation, nous utiliserons le coefficient Bêta standardisé. De plus, la méthode de rééchantillonnage (*bootstrap*) sera utilisée puisqu'elle permet de tester les effets indirects d'un modèle de médiation. La méthode *bootstrap* part de la supposition que la distribution empirique des données observées représente bien la distribution de la vraie population (Deng et al., 2013). La méthode *bootstrap* calcule donc le niveau de signification des données empiriques. La méthode crée alors de multiples répliques de l'échantillon et calcule la validité relative de chaque réplique pour en arriver à établir un intervalle de confiance offrant une meilleure validité des données issues de l'échantillon original. La méthode *bootstrap* calcule donc le niveau de signification des données empiriques et augmente ainsi la validité des données recueillies dans l'échantillon réparties sur une distribution normale (Baron et Kenny, 1986). Nos coefficients Bêta standardisés obtenus seront donc présents dans un intervalle de confiance. Ainsi, si l'intervalle de confiance traverse 0, nous serons en mesure de comprendre qu'une relation entre deux variables n'est pas assurée (Hesterberg, 2011).

Chapitre 4 – Résultats

Ce quatrième chapitre présente les résultats des analyses. Voyons d’abord certains résultats qui n’ont pas fait partie des analyses finales en raison de différents enjeux statistiques. Ensuite, nous présenterons les résultats des analyses préliminaires, suivis de ceux venant des analyses permettant de vérifier les hypothèses de recherche.

Données non analysées

Lors de la première phase de nettoyage des données, nous avons remarqué qu’un nombre considérable de participants n’avaient pas répondu à certaines questions. C’est notamment le cas de la question traitant de la fréquence du présentéisme. Seul un très petit échantillon a pu être conservé pour cet item et ceci a grandement affecté la validité statistique des analyses. Étant donné ce constat, les deux items sur la fréquence du présentéisme ont été retirés des analyses finales de ce mémoire.

De plus, étant donné le nombre important de réponses manquantes aux questions relatives à l’horaire de travail par semaine et au nombre de jours de télétravail par semaine, ces items ont aussi été retirés des analyses finales du mémoire.

4.1. Résultats des analyses préliminaires

Dans cette section, nous expliquons le choix que nous avons fait quant à la réduction des indicateurs. Sont également présentés les résultats des analyses de fidélité, des analyses factorielles confirmatoires et des analyses descriptives et corrélationnelles.

4.1.1. Réduction des indicateurs

À partir du logiciel AMOS 28, nous avons entrepris des analyses factorielles confirmatoires. Celles-ci nous ont permis de déterminer en quoi chaque indicateur d’un même facteur était un bon

paramètre représentatif du facteur à l'étude. Or, en construisant le modèle conceptuel à l'étude (voir Figure 8) et en observant les résultats issus des analyses factorielles, différents indicateurs ont été jugés trop faibles statistiquement. Ceux-ci n'étaient donc pas de bons paramètres et réduisaient la validité du modèle. Face à ce constat, nous avons entrepris un processus d'élimination des indicateurs ayant un poids factoriel trop faible afin d'augmenter la validité du modèle à l'étude.

À la base, le modèle était constitué des indicateurs suivants : neuf indicateurs d'épuisement émotionnel, cinq de cynisme, huit de sentiment d'accomplissement personnel, six de présentéisme, sept de leadership de soutien, et sept indicateurs de leadership directif. Le processus d'élimination des indicateurs s'est fait par la vérification de chacun d'entre eux et de leur relation avec leur facteur respectif.

Nous avons d'abord regardé le poids factoriel de chaque indicateur et commencé le processus d'élimination par le plus faible. Nous nous sommes attardés aux indicateurs qui possédaient un seuil inférieur au minimum de ,500 recherché (Clark et Watson, 1995).

L'objectif de ce processus était d'améliorer le modèle en augmentant le poids factoriel des indicateurs qui étaient conservés. Ainsi, chaque indicateur représentait mieux son facteur et augmentait la validité de la mesure. À la fin du processus d'élimination, chaque facteur, comme l'épuisement émotionnel et le présentéisme, est devenu plus robuste statistiquement. Le tableau suivant montre l'ordre de la séquence d'élimination des dix indicateurs faibles repérés dans le modèle.

Tableau 14. Séquence d'élimination des indicateurs faibles et leur poids factoriel

Indicateur	Poids factoriel
ÉE8	,255
DÉPER5	,313
ACCOMP4	,349
ACCOMP8	,484
ACCOMP1	,469
ACCOMP2	,527
SPS5	,265
SPS2	,349
SPS1	,446
DIRLEAD3	,335
DIRLEAD2	,348

Note : Voir Annexe D pour les indicateurs et leur abréviation

Nous constatons qu'aucun des indicateurs du leadership de soutien n'a été éliminé étant donné leurs poids factoriels élevés.

Suite à ce processus d'élimination des indicateurs, tous ceux qui restaient avaient des poids factoriels supérieurs à ,500, soit le seuil minimum acceptable. Ceci nous indique donc que chaque indicateur représente bien une facette du paramètre auquel il est associé. De plus, les indices d'ajustement globaux du modèle final indiquent que ce dernier est devenu plus cohérent et moins complexe qu'à son état initial.

Le modèle conceptuel final est donc représenté par six facteurs. Le leadership directif représenté par cinq indicateurs, le leadership de soutien représenté par sept indicateurs, le présentisme

La figure suivante présente le modèle conceptuel issu du processus d'élimination des indicateurs.

Le tableau suivant présente l'ensemble des poids factoriels des indicateurs par rapport à leurs paramètres.

Tableau 15. Poids factoriels standardisés

			Estimate
ÉE9	<---	ÉpuisÉmot	,858
ÉE7	<---	ÉpuisÉmot	,736
ÉE6	<---	ÉpuisÉmot	,706
ÉE5	<---	ÉpuisÉmot	,914
ÉE4	<---	ÉpuisÉmot	,590
ÉE3	<---	ÉpuisÉmot	,756
ÉE2	<---	ÉpuisÉmot	,628
ÉE1	<---	ÉpuisÉmot	,755
DIRLEAD7	<---	Direct	,729
DIRLEAD6	<---	Direct	,559
DIRLEAD5	<---	Direct	,541
DIRLEAD4	<---	Direct	,704
DIRLEAD1	<---	Direct	,552
SPS6invers	<---	PerteProd	,714
SPS4	<---	PerteProd	,718
SPS3	<---	PerteProd	,856
SUPLEAD7	<---	Soutien	,838
SUPLEAD6	<---	Soutien	,782
SUPLEAD5	<---	Soutien	,606
SUPLEAD4	<---	Soutien	,690
SUPLEAD3	<---	Soutien	,648
SUPLEAD2	<---	Soutien	,676
SUPLEAD1	<---	Soutien	,704
DÉPER4	<---	Cynism	,511
DÉPER3	<---	Cynism	,689
DÉPER2	<---	Cynism	,820
DÉPER1	<---	Cynism	,646
ACCOMP7	<---	SenTAcc	,737
ACCOMP6_1	<---	SenTAcc	,660
ACCOMP5	<---	SenTAcc	,734
ACCOMP3	<---	SenTAcc	,802

Cependant, afin de s'assurer que le modèle représenté à la Figure 8 est bel et bien celui avec la meilleure validité statistique, nous l'avons comparé à d'autres modèles. Ceux-ci correspondent à des agencements différents des paramètres à l'étude. Par cette comparaison, nous pouvons en arriver à la certitude que le modèle final choisi sera celui qui représente le mieux le regroupement des indicateurs en un tout statistiquement cohérent.

Le **Modèle 1**, tel que représenté à la figure 8, est composé de 4 facteurs ou variables latentes. Dans ce modèle, le premier facteur est le leadership de soutien composé de 7 indicateurs. Le deuxième facteur, leadership directif, est composé de 5 indicateurs. Le troisième facteur, présentéisme, est composé de 3 indicateurs. Le quatrième facteur est l'épuisement professionnel (burnout), composé, lui, de 3 sous-facteurs, soit l'épuisement émotionnel composé de 8 indicateurs, le cynisme composé de 4 indicateurs et le sentiment d'accomplissement personnel composé de 4 indicateurs.

Dans le **Modèle 2**, nous voulions voir si l'épuisement professionnel était mieux représenté par ses trois sous-facteurs si ceux-ci étaient considérés séparément. Le modèle est donc constitué de 6 facteurs, soient le leadership de soutien, le leadership directif, le présentéisme, l'épuisement émotionnel, le cynisme, et le sentiment d'accomplissement personnel.

Dans le **Modèle 3**, nous voulions voir si au contraire l'épuisement émotionnel ne serait pas mieux représenté par un seul facteur regroupant les 16 indicateurs que nous avons retenu, plutôt que trois dimensions, ou sous-facteurs. Ici, l'épuisement professionnel est divisé non pas en 3 sous-facteurs, mais est donc représenté par les 16 indicateurs. Les facteurs de l'épuisement émotionnel, du cynisme et du sentiment d'accomplissement personnel n'existent pas. Au facteur de l'épuisement professionnel s'ajoutent celui du leadership de soutien, du leadership directif et du présentéisme.

Dans le **Modèle 4**, nous voulions vérifier si les dimensions plus positives et négatives de l'épuisement professionnel n'étaient pas mieux représentées par des facteurs séparés. En effet, le poids factoriel du sentiment d'accomplissement sur le facteur de l'épuisement professionnel est de -,411 ce qui est plus bas que les poids factoriels des deux autres facteurs soit l'épuisement émotionnel (poids factoriel de ,629) et le cynisme (poids factoriel de ,651). Ainsi, dans ce modèle alternatif, le facteur de l'épuisement professionnel est divisé en deux sous-facteurs, soit l'épuisement émotionnel et le cynisme. S'ajoutent ensuite le sentiment d'accomplissement personnel, le leadership de soutien, le leadership directif et le présentéisme perçue pour former un modèle à 5 facteurs.

Le **Modèle 5** représente une tentative de regrouper les deux facteurs de leadership (soutien et directif) en un facteur regroupant deux sous-facteurs pour voir si les répondants se font une perception globale du leadership de leur gestionnaire. Le modèle est donc composé de 3 facteurs, soit le leadership, le présentéisme et l'épuisement professionnel. Dans ce dernier sont regroupés les 3 sous-facteurs de l'épuisement émotionnel, du cynisme et du sentiment d'accomplissement personnel comme dans le modèle théorique.

Dans le **Modèle 6**, nous souhaitons voir si les données du leadership n'étaient pas mieux représentées par une seule variable latente, plutôt qu'en un facteur du leadership divisé en deux sous-facteur. Pour ce faire, les 12 indicateurs ont été regroupés en une seule variable latente. Le modèle final a donc 3 facteurs, soit le leadership, le présentéisme et l'épuisement professionnel. Ici aussi, l'épuisement professionnel est composé de trois sous-facteurs, notamment l'épuisement émotionnel, le cynisme et le sentiment d'accomplissement personnel.

Le Tableau 15 suivant montre les indices d'ajustement de chaque modèle.

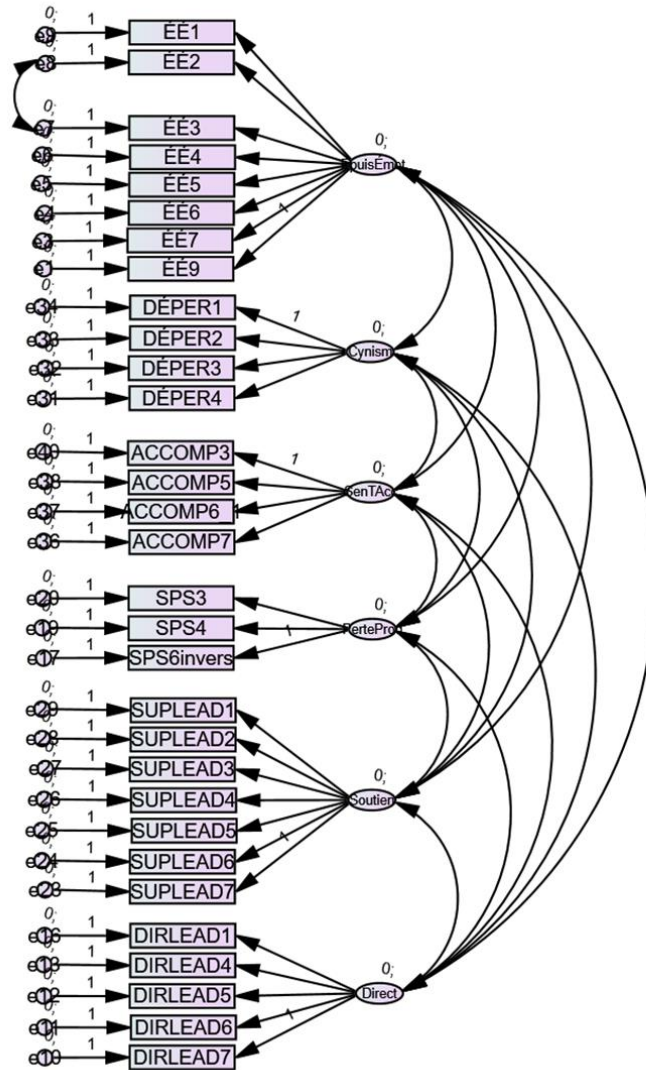
Tableau 16. Indices d'ajustement des modèles des analyses factorielles confirmatoires

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	CFI	PNFI	RMSEA	SRMR
Modèle 1 – 4 facteurs	597,83	424	1,41	0,85	0,571	0,074	0,085
Modèle 2 – 6 facteurs	596,79	418	1,43	0,84	0,564	0,076	0,084
Modèle 3 – 4 facteurs	762,55	427	1,79	0,71	0,481	0,103	0,11
Modèle 4 – 5 facteurs	597,02	421	1,42	0,84	0,568	0,075	0,084
Modèle 5 – 3 facteurs	598,06	425	1,41	0,85	0,573	0,074	0,085
Modèle 6 – 3 facteurs	653,40	427	1,53	0,80	0,544	0,085	0,095

Comme on peut le remarquer dans le Tableau 22, les Modèles 1, 2, 4 et 5 ont des structures factorielles similaires. Cependant, celui qui rejoint le mieux la théorie est le Modèle 2. En effet, dans la littérature, l'épuisement professionnel est représenté par trois sous-dimensions considérées séparément les unes des autres (Maslach et al., 1996; Shirom, 2003b; Hetzel-Higgin et al., 2020). De plus, alors que plusieurs recherches sur ce phénomène s'appuient sur une seule dimension, comme l'épuisement émotionnel, pour illustrer l'épuisement global (Baeriswyl et al., 2017; Ferreira et al., 2019; Nair et al., 2020), d'autres n'ont utilisé que deux sous-dimensions (p. ex. Demerouti et al., 2009; Lu et al., 2014) et d'autres ont empiriquement séparé les trois sous-dimensions pour représenter l'épuisement professionnel (Ferreira et al., 2012; Pei et al., 2020). Donc, empiriquement, les statistiques d'ajustement et de cohérence nous indiquent que le Modèle 2 n'est pas un mauvais choix comme modèle final, et théoriquement, il s'appuie sur une littérature convaincante. Finalement, le Modèle 2 est donc retenu (voir Figure 9 ci-dessous), car l'objectif de la présente étude est de valider certaines hypothèses de recherche, et celles-ci abordent les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel de manière séparée.

Afin de mieux comprendre la démarche entreprise et les différences entre chaque modèle, les modèles 1, 4 et 5 sont présentés en *Annexe D*.

Figure 9. Modèle conceptuel final choisi



4.1.2. Analyses de fiabilité

Après avoir fait les analyses factorielles confirmatoires et choisi le modèle conceptuel le plus robuste, nous avons entrepris des analyses de fiabilité afin de vérifier la cohérence interne des échelles de mesure utilisées dans l'étude. Le Tableau 23 présente le coefficient Alpha de Cronbach pour chaque échelle de mesure. Ici nous cherchons des coefficients de .70 et plus afin d'atteindre

un niveau minimum de cohérence (Kline, 2011). Les résultats de ces analyses montrent que l'échelle de mesure de l'épuisement émotionnel est la plus cohérente. Suivent celles du leadership de soutien, du sentiment d'accomplissement personnel, et du présentéisme. Pour ce qui est des échelles de mesure du leadership directif et du cynisme, celles-ci sont adéquates, quoi que moins fortes. De manière générale, chaque paramètre semble être bien mesuré par les indicateurs qui le construisent.

Tableau 17. Résultats des analyses de fidélité

Variable	Coefficient alpha de Cronbach	Nombre d'items dans l'échelle de mesure
Leadership de soutien	0,873	7
Leadership directif	0,749	5
Présentéisme	0,803	3
Épuisement émotionnel	0,908	8
Dépersonnalisation (Cynisme)	0,722	4
Sentiment d'accomplissement personnel	0,814	4

4.1.3. Analyses descriptives et corrélationnelles

Suite aux analyses factorielles confirmatoires et aux analyses de fiabilité des échelles de mesure, nous avons procédé à des analyses descriptives pour obtenir la moyenne et l'écart-type de chacun de nos indicateurs. Nous avons également monté une matrice des corrélations entre les différents paramètres de notre modèle. Les corrélations permettent de voir s'il existe, a priori, une relation entre les variables à l'étude. L'ensemble de ces analyses est présenté dans le Tableau 24.

Les résultats obtenus montrent plusieurs phénomènes intéressants. Premièrement, le leadership de soutien corrèle significativement avec l'ensemble des autres variables. De ces corrélations, les plus grandes sont celles avec le présentéisme (-,424; $p < ,01$) et la dépersonnalisation (-,415; $p < ,01$).

Le leadership de soutien corrèle aussi négativement avec l'épuisement émotionnel (-,397; $p < ,01$) ainsi qu'avec le leadership directif (-,373; $p < ,01$). De plus, ce style de leadership corrèle positivement avec le sentiment d'accomplissement personnel (,269; $p < ,05$). Deuxièmement, de manière surprenante, le leadership directif ne corrèle significativement avec aucune variable sauf le leadership de soutien. Troisièmement, le présentéisme corrèle assez fortement et significativement avec l'épuisement émotionnel (,493; $p < ,01$), avec la dépersonnalisation (,503; $p < ,01$), et modérément et significativement avec le sentiment d'accomplissement personnel (-,299; $p < ,01$). Ainsi, la corrélation la plus forte du tableau est celle entre le présentéisme et la dépersonnalisation. Quatrièmement, l'épuisement émotionnel corrèle significativement, positivement et modérément avec la dépersonnalisation (,391; $p < ,01$). Cependant, il ne corrèle pas significativement avec le sentiment d'accomplissement personnel. Finalement, la dépersonnalisation corrèle significativement et négativement avec le sentiment d'accomplissement personnel (-,238; $p < ,05$).

Tableau 18. Statistiques descriptives et corrélations

Variable	Moy.	É.-T.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. LS	2,85	0,81	-						
2. LD	3,62	0,87	-,373**	-					
3. PPP	2,84	0,94	-,424**	,096	-				
4. ÉÉ	3,06	1,29	-,397**	,164	,493**	-			
5. DÉP	1,72	0,96	-,415**	,134	,503**	,391**	-		
6. SAP	5,46	1,29	,269*	-,045	-,299**	-,167	-,238*	-	
7. Âge	36,26	13,66	,094	-,497**	-,097	-,253*	-,052	-,044	-
8. Genre	-	-	,160	,095	-,035	,027	-,050	-,009	-,001

Notes. N = 75. ** $p < ,01$; * $p < ,05$. LS = Leadership de soutien; LD = Leadership directif; PPP = Présentéisme; ÉÉ = Épuisement émotionnel; DÉP = Dépersonnalisation (Cynisme); SAP = Sentiment d'accomplissement personnel.

Pour Baron et Kenny (1986), la présence à priori d'une relation significative entre la variable indépendante et la variable dépendante est une condition nécessaire pour passer à l'analyse d'effets médiateurs ou modérateurs. Cependant, cette condition a été jugée non nécessaire par Kenny, Kashy et Bolger (1998). Néanmoins, ces auteurs stipulent que pour établir un effet de médiation, deux conditions demeurent essentielles : 1) une corrélation significative entre la variable indépendante et le médiateur, et 2) une corrélation significative entre le médiateur et la variable dépendante. Or, puisque la corrélation qui existe entre le leadership directif et le présentéisme est non significative, la première condition essentielle n'est pas rencontrée. Nous n'allons pas poursuivre les analyses en ce qui concerne ce style de leadership. Néanmoins, étant donné que notre tableau de corrélation montre des relations significatives entre le leadership de soutien et les autres variables, nous allons procéder aux analyses de vérification des hypothèses.

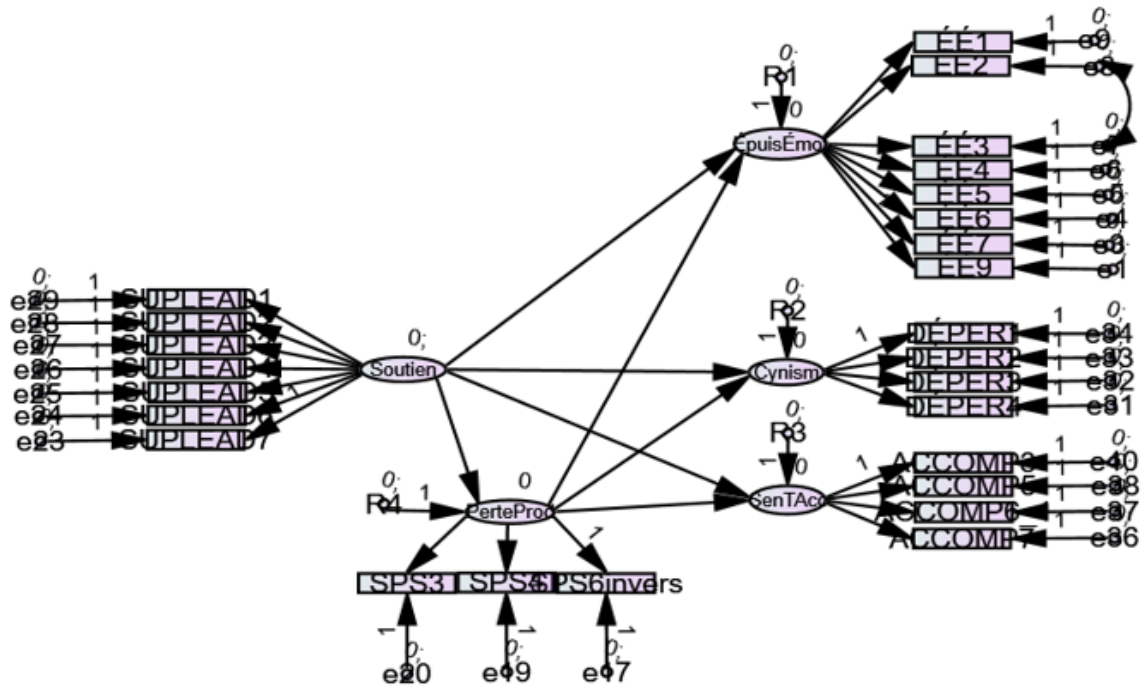
4.2. Vérification des hypothèses de recherche

Dans cette section sont présentées les analyses effectuées pour vérifier les hypothèses de recherche. Voyons d'abord le modèle structurel et les principaux résultats obtenus des analyses d'ajustement de celui-ci. Ensuite, nous vérifierons à l'aide d'un modèle d'équations structurelles, nos hypothèses de relation (hypothèses 1 à 3), puis nos hypothèses de médiation (hypothèses 9a, 9b et 9c).

Modèle structurel

Le modèle structurel final correspond au modèle représenté par la Figure 10, duquel le leadership directif a été retiré. En effet, tel qu'expliqué précédemment, ce dernier n'ayant montré aucune corrélation significative avec les autres variables, nous avons décidé de le retirer des analyses de vérification des hypothèses. Le modèle structurel final est donc représenté par la figure suivante.

Figure 10. Modèle structurel final



Nous avons ensuite entrepris une analyse des indices d'ajustement du modèle structurel. Le Tableau 25 ci-dessous indique les différents indices observés.

Ce tableau montre que le modèle structurel final est à la fois adéquat et parcimonieux. En effet, le rapport entre le χ^2 et les dl est inférieur à 2,00 (Tabachnick et Fidell, 2007), le RMSEA est près du seuil visé de ,07 (Steiger, 2007), le SRMR est au seuil acceptable de ,08 (Hu et Bentler, 1999), le CFI est au seuil minimum de ,90 (Hu et Bentler, 1999), et le PNFI de ,628 indique un modèle assez parcimonieux (Mulaik et al. 1989; Hooper, 2008).

Tableau 19. Indices d'ajustement du modèle conceptuel final

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PNFI	RMSEA	SRMR
Modèle conceptuel – 6 facteurs	389,321	291	1,338	0,90	0,628	0,068	0,081

Vérification des hypothèses de relation

Nous avons alors entrepris des équations structurelles sur AMOS 28 afin de vérifier nos hypothèses de recherche.

L'hypothèse 1 proposait que *le leadership de soutien perçu par les employés soit lié négativement à l'épuisement émotionnel des employés*. Selon le modèle final, la relation entre le leadership de soutien et l'épuisement émotionnel est non significative ($\beta = -,194$; ns). Cependant, une relation existe puisqu'une corrélation significative et négative, et qu'une relation indirecte existe également (voir hypothèse 9a plus bas). **L'hypothèse 1 est néanmoins rejetée.**

L'hypothèse 2 proposait que *le leadership de soutien perçu par les employés soit lié négativement à la dépersonnalisation des employés*. Selon le modèle final, la relation entre le leadership de soutien et la dépersonnalisation est non significative ($\beta = -,282$; ns). Cependant, une relation existe puisqu'une corrélation significative et négative, et qu'une relation indirecte existe également (voir hypothèse 9b plus bas). **L'hypothèse 2 est donc rejetée.**

L'hypothèse 3 proposait que *le leadership de soutien perçu par les employés soit lié positivement au sentiment d'accomplissement personnel des employés*. Selon le modèle final, la relation entre le leadership de soutien et le sentiment d'accomplissement personnel est non significative ($\beta = ,210$; ns). **L'hypothèse 3 est donc rejetée.**

L'hypothèse 7 proposait que *le leadership de soutien perçu par les employés soit lié négativement au présentisme des employés*. Selon le modèle final, la relation entre le leadership de soutien et l'épuisement émotionnel est négative et significative ($\beta = -,498$; $p < ,000$). **L'hypothèse 7 est donc confirmée.**

Les hypothèses 4, 5 et 6 proposaient que *le leadership directif entretienne une relation positive avec l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, et une relation négative avec le sentiment d'accomplissement personnel*. Or, tel que vu dans le tableau de corrélations, le leadership directif n'entretient aucune relation significative avec ces variables. **Les hypothèses 4, 5 et 6 sont donc rejetées.**

L'hypothèse 8 proposait que *le leadership directif soit lié positivement au présentéisme*. Or, tel qu'il est possible de le voir dans le tableau de corrélation, cette relation est non significative. **L'hypothèse 8 est donc rejetée.**

Effets directs standardisés

La seule relation directe significative que le leadership de soutien entretient est avec le présentéisme. Celle-ci est de $-,489$ ($p < .001$), et signifie que ces deux variables entretiennent une relation inversement proportionnelle, c'est-à-dire que la relation entre ces deux variables est telle que plus le leadership de soutien augmente, plus le présentéisme diminue. Ensuite, en ce qui concerne le présentéisme, il entretient une relation significative avec deux des trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel et le cynisme. Ces relations sont de $,505$ ($p < .001$) et $,456$ ($p < .01$) respectivement, ce qui signifie que ces variables varient de manière proportionnelle; plus le présentéisme augmente, plus l'épuisement émotionnel et le cynisme augmentent également.

Tableau 20. Effets directs standardisés

Relation			Bêta	Seuil de signification
LS	→	PPP	-,489	< ,000
LS	→	ÉE	-,194	,135
LS	→	DÉP	-,282	,056
LS	→	SAP	,210	,172
PPP	→	ÉE	,505	< ,000
PPP	→	DÉP	,456	,006
PPP	→	SAP	-,257	,109

Effets indirects standardisés

Afin de vérifier nos hypothèses de médiation, nous avons fait des *bootstraps* pour estimer la taille des effets indirects et directs et leur significativité.

En regardant les résultats des effets indirects, nous pouvons voir qu’une relation indirecte existe entre le leadership de soutien et l’épuisement émotionnel, et entre le leadership de soutien et le cynisme (voir Tableau 20). Par contre, il n’existe pas de relation indirecte entre le leadership de soutien et le sentiment d’accomplissement personnel.

Afin d’obtenir un intervalle de confiance de 95 % pour les coefficients Bêta obtenus, et pour assurer une meilleure validité des résultats, un rééchantillonnage de 1000 a été effectué. Tel que mentionné au chapitre 3, cette procédure de *Bootstrap* nous procure un niveau de certitude plus élevé quant à la validité du Bêta obtenu dans le calcul des relations du modèle conceptuel étudié.

Selon Hesterberg (2011) un rééchantillonnage de 1000 correspond à la norme afin d’avoir un intervalle de confiance avec une approximation de qualité.

De plus, les intervalles de confiance nous fournissent une indication supplémentaire quant à la validité des résultats obtenus. En effet, si l'intervalle de confiance inclut le zéro, nous ne pouvons pas être à 95 % certains qu'une relation existe entre deux variables. Le Tableau 21 montre donc que des relations indirectes existent entre le leadership de soutien et l'épuisement émotionnel, ainsi qu'entre le leadership de soutien et le cynisme.

Tableau 21. Effets indirects standardisés

Relation			Bêta et intervalle de confiance
LS	→	ÉE	-,247 [-,475 ; -,107]
LS	→	DÉP	-,223 [-,453 ; -,068]
LS	→	SAP	,126 [-,033 ; ,357]

Vérification des hypothèses de médiation

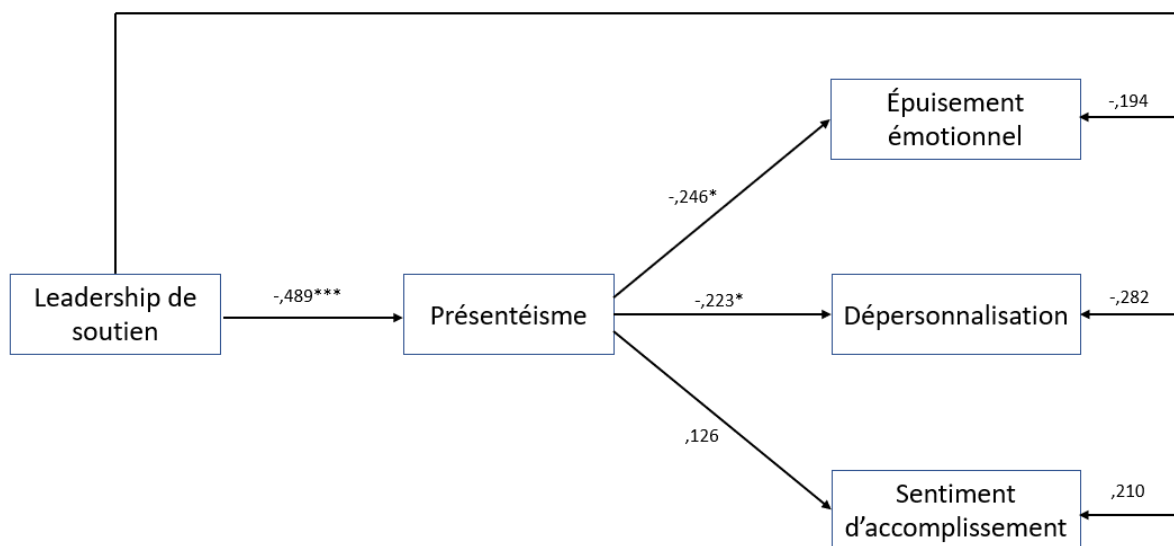
Les hypothèses 9a, 9b, et 9c proposaient que *le présentéisme soit un médiateur dans la relation entre le leadership de soutien et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel*. Selon le modèle final, le présentéisme médie complètement la relation entre le leadership de soutien et l'épuisement émotionnel ($\beta = -,247$; $p < ,000$), et la relation entre le leadership de soutien et la dépersonnalisation ($\beta = -,223$; $p < ,000$). **Les hypothèses 9a et 9b sont donc confirmées.** Cependant, le présentéisme ne médie pas la relation entre le leadership de soutien et le sentiment d'accomplissement personnel ($\beta = ,126$; *ns*). **L'hypothèse 9c est par le fait même rejetée.**

Les hypothèses 10a, 10b, et 10c proposaient que *le présentéisme soit un médiateur dans la relation entre le leadership directif et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel*. Or, étant donné que le leadership directif n'entretient aucune relation directe significative ni avec la

variable dépendante, ni avec le médiateur, selon nos analyses préliminaires, **les hypothèses 10a, 10b, et 10c doivent elles aussi être rejetées.**

En bref, le modèle conceptuel final (voir Figure 11) indique qu'il n'existe aucune relation directe significative entre le leadership de soutien et les trois sous-dimensions de l'épuisement émotionnel, et qu'il n'existe que deux relations indirectes significatives entre le leadership de soutien et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel et le cynisme.

Figure 11. Modèle théorique validé dans les données



Note : Dans le modèle ci-haut, les relations entre le présentéisme et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel sont celles issues de l'effet de médiation. Il s'agit donc des impacts du leadership de soutien sur ces dimensions via le présentéisme.

Le prochain chapitre reviendra sur chacun des résultats évoqués précédemment et offrira une interprétation de ceux-ci en lien avec la littérature et la méthodologie entreprise dans ce mémoire.

Chapitre 5 - Discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous présentons une interprétation des différents résultats obtenus au chapitre précédent en considération des connaissances actuelles. Ainsi, nous reviendrons d'abord sur les objectifs de ce mémoire. Deuxièmement, nous ferons l'interprétation des résultats en regard des hypothèses. Puis, nous discuterons des implications théoriques et pratiques de cette recherche. Et finalement, nous exposerons les forces et les limites de cette recherche pour finalement émettre quelques propositions pour les recherches futures.

5.1. Retour sur les objectifs de recherche

Ce mémoire avait deux objectifs principaux : (1) comprendre l'effet des leaderships de soutien et directif sur le présentéisme, l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le sentiment d'accomplissement personnel; et (2) vérifier l'effet médiateur du présentéisme dans la relation entre les styles de leadership de soutien et directif et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et sentiment d'accomplissement personnel).

Ces objectifs étaient motivés par la volonté de mesurer dans un même cadre intégrateur des effets des leaderships de soutien et directif sur toutes les dimensions de l'épuisement professionnel afin de différencier ces effets. De plus, nous souhaitons que cette étude nous permette de généraliser les effets découverts à l'ensemble des travailleurs du Québec, car la province semble accorder de plus en plus d'attention à la santé mentale des travailleurs, et plus particulièrement à leur présentéisme et à ses impacts sur la productivité. En outre, nous souhaitons évaluer l'effet médiateur du présentéisme dans la relation entre les différents styles de leadership et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel.

5.2. Interprétation des résultats

Nous ferons ici le bilan des résultats obtenus dans nos analyses concernant chacune de nos hypothèses de recherche. Afin de donner un sens à ces résultats, nous avancerons des interprétations quant à la signification des relations observées. Il est important de rappeler que l'étude effectuée dans ce mémoire est transversale. Elle ne permet donc pas de tirer des conclusions sur la causalité des relations. Nous offrons alors une interprétation des résultats par induction en considérant les écrits théoriques et empiriques sur le sujet.

5.2.1. Les relations entre le leadership directif et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel

Les hypothèses 4, 5 et 6 concernaient l'effet du leadership directif sur les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Spécifiquement, il était attendu que plus le superviseur était perçu comme étant directif, plus l'épuisement émotionnel et le cynisme seraient élevés, et plus le sentiment d'accomplissement serait faible. Ces hypothèses étaient émises sur la base du modèle des demandes et des ressources (Demerouti et al., 2001), et de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988). Ces modèles théoriques stipulent qu'un employé exposé à des demandes au travail sera plus à risque de s'épuiser, et que la perte de ressources ou l'augmentation de demandes au travail amènera l'employé à être stressé et à adopter des comportements et des attitudes qui ont pour objectif de conserver les ressources auxquelles il a accès.

Les résultats obtenus n'ont pas permis d'observer ces relations. Cet aboutissement est inattendu sur une base théorique, mais pas sur une base empirique puisqu'aucune étude antérieure n'avait étudié ces relations. Théoriquement, nous nous serions attendus à ce que le leadership directif représente une demande pour les employés, et donc augmente leurs niveaux d'épuisement. Cependant, aucun résultat empirique ne permet une validation de cette hypothèse théorique. Or, il

est possible que notre interprétation de la théorie ait été erronée. En effet, le leadership directif ne représente peut-être pas une demande au sens strict du terme. Ce style de leadership comporte une composante de contrôle et une composante informationnelle (Kahai et al., 2004). La composante de contrôle tente de conformer les comportements des employés, alors que la composante informationnelle peut influencer la perception de compétence des individus (Kahai et al., 2004). Ainsi, le superviseur directif peut entraîner une réduction de différentes formes d'ambiguïtés, et ainsi augmenter la confiance et la motivation des employés (Kahai et al., 2004). Au niveau théorique, notre étude ne permet donc pas de voir si le leadership directif est une ressource ou une demande. Au niveau empirique, l'absence de résultats statistiquement significatifs peut être due à différents facteurs méthodologiques ou analytiques dont la faible taille de l'échantillon qui peut réduire la puissance des tests.

5.2.2 La relation entre le leadership directif et le présentéisme

L'hypothèse 8 concernait l'effet du leadership directif sur le présentéisme. Plus précisément, il était attendu que plus le superviseur était perçu comme étant directif, plus l'employé percevrait les impacts de son propre présentéisme sur son travail. Nous émettions cette hypothèse sur la base du modèle des demande et des ressources, au sens où le leadership directif représente une demande qui incite les employés à se présenter malades au travail et affecte leur productivité à cause d'un superviseur centré sur l'accomplissement de tâches.

Les résultats obtenus n'ont pas permis d'observer une telle relation entre le leadership directif et le présentéisme. Comme pour l'épuisement professionnel, ce résultat est inattendu sur une base théorique, mais pas sur une base empirique, car aucune étude antérieure n'avait étudié le rôle de ce style de leadership envers le présentéisme. D'un point de vue théorique, nous nous serions attendus à ce que le leadership directif représente une demande et augmente la perception de perte

de productivité qui résulte du fait de se présenter malade au travail. Cependant, aucun résultat empirique ne permet de valider cette hypothèse. De plus, selon Bell, Chan et Nel (2014), le superviseur directif aide les subordonnés à acquérir de nouvelles connaissances, fait la promotion de l'intégration, de la cohésion interne, crée les valeurs de contrôle, rend claires les délimitations des responsabilités et de l'autorité, et permet un grand degré de systématisation des tâches. De tels superviseurs solidifient les comportements d'adhésion aux règles et aux procédures, ce qui encourage la performance (Somech, 2005). Ainsi, un gestionnaire directif fournit un sens important de signification et de direction au travail (Bell, Chan, & Nel, 2014). Également, Lorinkova (2013) montre que la performance des employés est meilleure sous un superviseur directif lorsque la tâche est courte ou urgente, et lorsque les employés n'ont pas une période de temps étendue pour la compléter. Des résultats similaires sont montrés par Li et ses collègues (2018), au sens où le leadership directif entraîne une meilleure efficacité des employés, surtout lorsque les contraintes de temps sont importantes. Ainsi, dépendamment du type de tâche à exécuter ou du type d'environnement de travail, un superviseur directif peut représenter un facteur bénéfique pour l'efficacité et la performance des employés.

Le modèle des demandes et des ressources, en ce qui a trait au leadership directif, serait donc dépendant du contexte de travail. Ce style de leadership, bien qu'il soit centré sur les tâches, ne représente peut-être pas une demande au sens strict du terme. Par ailleurs, Tremblay, Gaudet et Vandenberghe (2019) expliquent en quoi un style de leadership centré sur les tâches peut entraîner une perception de soutien, car le fait de fournir des directions et une orientation aux employés permet de faciliter l'émergence de relations positives au travail.

Il semble donc que le leadership directif ne soit pas une demande qui affecte significativement le présentéisme et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Ce constat vient du fait

qu'avoir un style de leadership directif n'est peut-être pas problématique en soi. En effet, avoir de la structure au travail peut s'avérer bénéfique pour le bien-être au travail (p. ex. Dale & Fox, 2008), ce qui rejoint le paradigme considération-structure du leadership (Stodgill, 1963). Le problème pour le bien-être des employés survient peut-être lorsque le style de leadership utilisé est un style abusif (Tepper, 2000; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Tepper et al., 2004; Yagil, 2006; Grandey, Kern, & Frone, 2007; Kessler, et al., 2008; Hobman et al., 2009; Wu & Hu, 2009) ou autoritaire (Pyc, Meltzer, & Liu, 2016). À cet égard, Burke et ses collègues (2006) ont discerné le leadership directif du leadership autocratique. Ils sont tous deux des formes de leadership visant la structure, mais utilisant des comportements différents.

5.2.3. Les relations entre le leadership de soutien et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel

Les trois premières hypothèses du modèle à l'étude concernaient l'effet direct que le leadership de soutien a sur les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Il était proposé que plus le leadership de soutien était fortement perçu, plus les niveaux d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation seraient faibles, et les niveaux du sentiment d'accomplissement personnel élevés. Cette proposition était faite sur la base de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988), et le modèle des demandes et des ressources (Demerouti et al., 2001). Ces modèles théoriques expliquent que lorsque nous avons accès à des ressources dans notre environnement de travail, nous sommes davantage en mesure de conserver les ressources dont nous disposons et sommes moins à risque d'être épuisés.

Les résultats obtenus n'ont pas permis d'observer une relation directe entre le leadership de soutien et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Un tel résultat est inattendu puisque d'autres études ont observé un tel lien (p.ex. Blanch et al., 2012; Day et al., 2017; Chen & Chen,

2018; Stein et al., 2020). Par exemple, Day et ses collègues (2017) avaient obtenu un coefficient de régression standardisé de -0,33 ($p < 0,01$) entre le leadership de soutien et la dépersonnalisation. De plus, Chen et Chen (2018) ont observé un coefficient de régression standardisé de -0,15 ($p < 0,001$) entre le soutien du superviseur et l'épuisement émotionnel. On observe cependant que la force et la direction de ces relations sont similaires aux nôtres. Ainsi, l'absence d'un lien significatif dans notre étude est possiblement dû à la puissance statistique moins forte dans nos analyses, qui est en partie causée par notre petit échantillon.

Par ailleurs, dans la littérature, le leadership de soutien semble affecter différemment chaque sous-dimension de l'épuisement professionnel. Un tel constat est rapporté par Dall'Ora et ses collègues (2020). Leur revue de littérature systématique montre que dans diverses études, différents liens entre le leadership de soutien et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel ont été observés. Par exemple, Stone, Du, & Gershon, (2007) observent une relation entre le soutien du superviseur et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel. D'un autre côté, Li et ses collègues (2013) observent que le soutien du superviseur est un facteur protecteur uniquement pour l'épuisement professionnel, alors que Kitaoka-Higashiguchi (2005) n'observe cet effet que sur la dimension du cynisme, et Jansen et ses collègues (1996) sur les dimensions du cynisme et du sentiment d'accomplissement. Ces différences de résultats peuvent être dues à plusieurs aspects méthodologiques, dont le contexte de recherche, la taille de l'échantillon, le type de participants recrutés, ou les outils de mesure utilisés.

Néanmoins, malgré le fait qu'aucun coefficient Bêta standardisé ne soit significatif dans notre étude, des corrélations significatives existent tout de même entre le leadership de soutien et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Effectivement, à ce niveau, nos résultats corrélacionnels rejoignent ceux d'autres études (p. ex. Blanch et al., 2012; Day, Crown, & Ivany,

2017; Chen & Chen, 2018; Stein et al., 2020; voir Tableau 22). La corrélation nous informe que les deux variables covarient. Cependant, elle ne nous informe pas de l'importance de cette variable comme facteur explicatif, par exemple en présence d'autres covariables. Également, il peut toujours exister des variables médiatrices ou modératrices qui influencent la relation. Ainsi, si nos corrélations ne résistent pas à une analyse multivariée avec des régression ou des équations structurelles, c'est peut-être signe que le portrait est plus nuancé.

Tableau 22. Comparaison des résultats corrélationnels entre le leadership de soutien et les sous dimensions de l'épuisement professionnel de notre étude avec ceux d'autres études

Étude	Variable indépendante	Variable dépendante	<i>r</i>
Présent mémoire	Soutien du superviseur	Épuisement émotionnel	-0,397 ($p < 0,01$)
		Cynisme	-0,415 ($p < 0,01$)
		Sentiment d'accomplissement	0,269 ($p < 0,05$)
Blanch et al., 2012	Soutien du superviseur	Épuisement émotionnel	-0,27 ($p < 0,001$)
		Cynisme	-0,31 ($p < 0,001$)
		Sentiment d'accomplissement	0,20 ($p < 0,05$)
Day, Crown, & Ivany, 2017	Soutien du superviseur	Épuisement émotionnel	-0,25 ($p < 0,001$)
		Cynisme	-0,34 ($p < 0,001$)
		Sentiment d'accomplissement	0,09 (<i>ns</i>)
Chen & Chen, 2018	Soutien du superviseur	Épuisement émotionnel	-0,31 ($p < 0,01$)
Stein et al., 2020	Soutien du superviseur	Épuisement émotionnel	-0,34 ($p < 0,001$)

5.2.3. Les relations entre le leadership de soutien et le présentéisme

La septième hypothèse de notre modèle concernait la relation entre le leadership de soutien et le présentéisme, au sens où plus le soutien du superviseur était perçu comme étant fort, plus le présentéisme des employés serait faible. Cette hypothèse se basait principalement sur le modèle des demandes et des ressources, qui dit notamment qu'avoir accès à des ressources, telles que le

soutien du superviseur, permet de contrebalancer les effets négatifs des demandes au travail. Ainsi, il était hypothétisé que le leadership de soutien ferait diminuer le présentéisme en ce sens que la perception d'une ressource (le soutien) diminue la perception d'une demande (le présentéisme) (p. ex. Bakker et al., 2003).

Les résultats obtenus dans la présente étude ont permis d'observer qu'il y a une relation directe et négative entre le leadership de soutien et le présentéisme. En d'autres mots, plus l'employé perçoit du soutien de la part de son superviseur, moins il percevra une diminution de sa propre productivité lorsqu'il se présente malade au travail. Ce résultat est attendu puisque d'autres études ont observé un tel lien négatif entre le leadership de soutien et le présentéisme (p. ex. Robertson et al., 2012; Lu, Cooper, & Lin, 2013; Jourdain & Vézina, 2014; Miraglia & Johns, 2016; Zhou et al., 2016; Kinman et al., 2018; Caers et al., 2019; Yang et al., 2019a). Par exemple, Yang et ses collègues (2019a) observent que le soutien du superviseur entretient une relation négative avec le présentéisme ($\beta = -0,15$; $p < 0,01$). Cependant, toutes les études ne pointent pas dans la même direction. Ainsi, Zhou et ses collègues (2016) ont plutôt observé un effet indirect entre le leadership de soutien et le présentéisme. Leur étude longitudinale montre plutôt que l'ambiguïté de rôle médie la relation entre le soutien du superviseur et le présentéisme. Néanmoins, au niveau corrélational, leurs résultats montrent une relation négative au niveau transversal ($r = -,43$; $p < 0,01$) entre le soutien du superviseur et le présentéisme. Nos résultats sont donc similaires à ceux d'autres études en termes de force et de direction, mais certaines différences peuvent être dues notamment au type d'étude menée, ainsi qu'à la taille et au type des échantillons. Concernant ces derniers, Yang et ses collègues (2019a) travaillaient à partir d'un échantillon de 1 434 professionnels de la santé, et Zhou et ses collègues (2016) avaient, eux, un échantillon de 99 professionnels des TI. Il se peut donc que le secteur d'activité et le contexte de l'étude affectent les résultats.

Nos résultats rejoignent la théorie des demandes et des ressources (Demerouti et al., 2001). En effet, il semble que le leadership de soutien agisse comme facteur protecteur contre le présentéisme. Des employés qui peuvent voir leur productivité se détériorer à cause de leur mauvais état de santé ont besoin du soutien de leur superviseur afin de maintenir un bon niveau de fonctionnement (Zhou et al., 2016).

La relation directe entre le leadership de soutien et le présentéisme donne aussi une indication sur le fait que les superviseurs peuvent mobiliser plusieurs ressources afin d'aider leurs subordonnés. Ainsi, la productivité de ces derniers peut être améliorée, même en contexte de présentéisme, car le soutien du superviseur pourrait les amener à considérer d'autres ressources également (Yang et al., 2019a).

Par ailleurs, un manque de soutien de la part du superviseur est associé à un mauvais état de santé chez l'employé (Schmidt et al., 2014; Schmidt et al., 2018). En lien avec les résultats de la présente étude, le soutien du superviseur pourrait améliorer l'état de santé perçu et par le fait même diminuer l'effet de ce dernier sur le présentéisme. Il est alors possible qu'un superviseur soutenant et empathique puisse avoir un effet bénéfique sur la santé des employés par son habileté à réagir et à réduire les conditions stressantes au travail (Scott et al., 2010). Ainsi, le processus de dégradation de l'état de santé évoqué dans le modèle JD-R (p.ex. Han et al., 2020) pourrait tenir la route. Une ressource telle que le soutien du superviseur pourrait ralentir le processus en question et mener à des conséquences positives pour l'individu, comme une perception moins forte que sa productivité est négativement affectée par son état de santé.

5.2.4. Les relations entre le présentéisme et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel

Les résultats montrent que le présentéisme est lié d'une manière positive et significative à deux sous-dimensions de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Ainsi, plus un employé perçoit que sa productivité baisse à cause de son présentéisme, plus il se sentira émotionnellement épuisé et cynique dans son travail. Ces résultats rejoignent ceux de Demerouti et ses collègues (2009) qui ont eux aussi observé une relation entre le présentéisme et l'épuisement émotionnel, ainsi qu'entre le présentéisme et la dépersonnalisation. Ces auteurs montraient une relation réciproque entre le présentéisme et les deux sous-dimensions de l'épuisement professionnel à travers le temps.

De manière encore plus évidente, les résultats de la présente étude sont similaires à ceux de Ferreira et ses collègues (2012), qui observent que le présentéisme est un prédicteur significatif de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation, mais pas du sentiment d'accomplissement personnel.

5.2.5. Le rôle médiateur du présentéisme dans la relation entre le leadership de soutien et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel

La neuvième hypothèse concernait le rôle médiateur du présentéisme dans la relation entre le leadership de soutien et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Plus précisément, il était hypothétisé que le présentéisme agisse comme médiateur entre le leadership de soutien et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Cette hypothèse était basée sur le modèle des demandes et des ressources, ainsi que sur la théorie de la conservation des ressources. En effet, notre argumentaire théorique voulait qu'un employé qui perçoit la présence d'une ressource, telle que le soutien du superviseur, sera moins affecté par son propre présentéisme, ce qui engendrera

moins d'épuisement professionnel. En d'autres mots, nous faisons l'hypothèse que le leadership de soutien peut avoir une relation directe avec les sous-dimensions de l'épuisement professionnel, mais qu'une relation indirecte qui passe par le présentéisme est également possible.

Les modèles d'équations structurelles montrent que la relation directe entre le leadership de soutien et deux dimensions de l'épuisement professionnel (épuisement émotionnel et dépersonnalisation) devient non significative lorsque le présentéisme agit comme variable intermédiaire. En effet, tel que montré dans le Tableau 27, ces relations deviennent significatives lorsqu'elles sont de nature indirecte et passent par le présentéisme.

Ces résultats sont attendus et intéressants, car le rôle médiateur du présentéisme a affecté deux sous-dimensions de l'épuisement professionnel, alors que nous nous serions attendus à ce qu'il affecte les trois sous-dimensions. Par ailleurs, nos résultats sont tout aussi inédits du fait qu'aucune autre étude n'avait placé le présentéisme comme médiateur, et que les relations ayant trait à l'épuisement professionnel trouvées dans la littérature se limitaient à l'épuisement émotionnel (p. ex. Baeriswyl et al., 2017). Nous avons donc peu d'appuis scientifiques sur lesquels nous pencher pour évaluer à quel point nos résultats étaient attendus. Néanmoins, d'un point de vue empirique, nous nous attendions à ce que cette relation soit retrouvée au sein des trois sous-dimensions, ce qui n'a pas été le cas.

D'un point de vue théorique, nos résultats trouvent écho dans le modèle des demandes et des ressources. En effet, il semble que le soutien du superviseur agisse comme une ressource pour l'employé et suscite un plus faible présentéisme, et ainsi, des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de cynisme. Il apparaît donc que les superviseurs qui offrent du soutien à leurs subordonnés permettraient à ces derniers de bien gérer les différentes sources de stress de

l'environnement de travail. Le développement de l'épuisement professionnel pourrait donc en être ralenti.

Toujours sous un angle théorique, nos résultats corroborent la théorie de la conservation des ressources. En effet, le soutien du superviseur, en diminuant le présentéisme, semble engendrer un mécanisme de conservation des ressources, qui lui, permet à l'employé de sentir moins d'épuisement émotionnel et de cynisme. Il paraît donc que même s'il fait du présentéisme, en présence d'une ressource telle que le soutien du superviseur, l'employé perçoit son propre présentéisme moins fortement. Ainsi, le développement d'un épuisement professionnel pourrait être moins sévère. Une conservation des ressources paraît prendre forme, car les employés encouragés et pris en charge sont moins enclins à vivre du stress (Schaufeli et al., 2004; Schaufeli et al., 2009). Le soutien du superviseur pourrait donc permettre aux employés de mieux gérer les demandes au travail, et ainsi, d'être moins épuisés, car ils arrivent à mieux conserver les ressources qui leurs sont accessibles.

Le présentéisme est une variable intervenant dans la relation entre une caractéristique de l'environnement de travail et des attitudes envers le travail. Ce constat rejoint de près ce qu'avancent Baeriswyl et ses collègues (2017). Ces chercheurs avaient montré que le présentéisme était une variable médiatrice dans la relation entre le soutien des collègues et l'épuisement émotionnel. Notre étude complète ces résultats en montrant que le présentéisme est également une variable médiatrice dans la relation entre une forme de soutien, soit celle venant du superviseur, et deux dimensions de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel ainsi que la dépersonnalisation.

En d'autres mots, si un superviseur est soutenant, le présentéisme des employés est diminué, ce qui fait également diminuer leur niveau d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation.

Tableau 23. Récapitulatif des hypothèses confirmées

Hypothèse	Statut	Résultat
Leadership de soutien → Présentéisme	Confirmé	$\beta = -,489^{***}$
Leadership de soutien → Présentéisme → Épuisement émotionnel	Confirmé	$\beta = -,247^*$
Leadership de soutien → Présentéisme → Dépersonnalisation	Confirmé	$\beta = -,223^*$

Note : $*$ = $p < ,05$; $**$ = $p < ,01$; $***$ = $p < ,001$

5.3 Implications de la recherche

Cette section présente les implications de la recherche conduite dans ce mémoire. Nous aborderons tout d'abord les implications théoriques, pour ensuite énoncer les implications pratiques.

5.3.1 Implications théoriques de l'étude

Notre étude a permis l'avancement de certaines connaissances théoriques, notamment en ce qui a trait au modèle JD-R. En 2018, Kinman et Wray avançaient que ce modèle pourrait être particulièrement utile pour identifier les chemins par lesquels des caractéristiques organisationnelles et individuelles pourraient influencer des comportements au travail tels que le présentéisme. Or, nos résultats montrent comment le présentéisme est plus qu'une simple conséquence de différents facteurs organisationnels ou individuels. En effet, notre étude révèle que le présentéisme joue un rôle central en tant que variable médiatrice dans la relation entre une ressource au travail et une conséquence individuelle.

En adoptant le modèle JD-R pour illustrer le rôle du soutien du superviseur sur le présentéisme, notre étude rejoint plusieurs recherches antérieures (p.ex. Lu, Cooper, & Lin, 2013; Jourdain & Vézina, 2014; Yang et al., 2019a). De plus, nous rejoignons aussi plusieurs autres études en utilisant le JD-R pour montrer que le présentéisme représente une demande qui affecte l'épuisement professionnel (p. ex. Demerouti et al., 2009; Lu et al., 2014; Lu et al., 2013; Aboagye

et al., 2019; Zhang et al., 2020). Cependant, notre étude montre en quoi la relation entre le soutien du superviseur et l'épuisement professionnel dépasse le seul lien direct. En effet, nos résultats illustrent qu'un lien indirect entre le leadership de soutien et l'épuisement professionnel est d'autant plus significatif.

Notre étude vient ainsi complexifier le modèle JD-R en montrant le rôle de médiateur que joue une variable généralement considérée davantage comme une demande au sens strict du terme. Dans leur modèle, Bakker et Demerouti (2007) expliquent, par exemple, en quoi les demandes peuvent jouer un rôle modérateur dans la relation entre les ressources et la motivation au travail. Cependant, leur modèle n'aborde pas les relations de médiation que certaines demandes ou que certaines ressources peuvent avoir. Or, notre étude montre comment une demande peut jouer un tel rôle et permet donc d'hypothétiser l'existence d'un modèle de médiation du présentéisme, ou d'hypothétiser l'ajout d'une relation de médiation entre les demandes et les ressources à travers le modèle JD-R.

Ainsi, notre étude montre l'existence d'une relation entre les ressources et les demandes qui n'est pas entièrement considérée dans le modèle JD-R. À cet égard, notre étude s'inscrit dans une nouvelle vague de recherches qui étudient le rôle médiateur du présentéisme (p. ex. Baeriswyl et al., 2017; Jia et al., 2022; Lu & Cooper, 2022). Notamment, rejoignant les propos de Baeriswyl et ses collègues (2017), si nous considérons le présentéisme comme une stratégie de régulation dans l'environnement de travail, il peut être vécu avec moins de sévérité s'il survient dans un environnement de travail soutenant. Ainsi, le chemin emprunté par une ressource pour se rendre vers la motivation ou l'épuisement peut passer par une demande afin d'atteindre un niveau de signification plus élevé.

Ainsi, notre étude permet de confirmer certaines connaissances au sujet du présentéisme et des mécanismes relationnels qui l'entourent. Cependant, au-delà de considérer le présentéisme comme une simple conséquence de différents antécédents (p. ex. Johns, 2010; Miraglia & Johns, 2016), nous proposons que l'élaboration d'un modèle médiateur du présentéisme serait une avenue théorique intéressante à poursuivre.

En outre, notre étude montre en quoi la théorie de la conservation des ressources (COR) a été utile afin d'interpréter comment un mécanisme de conservation de l'énergie, propulsé par le soutien du superviseur, émerge et positionne l'employé dans un contexte plus favorable. En effet, par le soutien du superviseur, l'employé paraît en mesure de maintenir sa productivité au travail, même s'il est malade, ce qui réduit ses symptômes d'épuisement professionnel. Le présentéisme semble donc jouer un rôle clé dans le mécanisme de conservation des ressources au sens où s'il est positivement affecté par une ressource, telle que le soutien du superviseur, il maintiendra le bien-être de l'employé à un niveau plus optimal.

Toujours selon un axe théorique, plus spécifiquement en lien avec le présentéisme, notre étude met en perspective la typologie de Karanika-Murray et Biron (2020). En effet, nos résultats indiquent comment le présentéisme fonctionnel peut prendre place dans l'environnement de travail lorsque le superviseur est perçu comme étant soutenant. En présence d'une telle ressource, les employés sentent qu'ils sont moins épuisés, car leur niveau de présentéisme est plus faible. En d'autres mots, le soutien du superviseur réduit le niveau d'épuisement professionnel, et c'est à travers la diminution du présentéisme que cela se produit.

En se basant sur l'approche comportementale du leadership, adopter des comportements orientés sur le soutien des employés est primordial dans un contexte organisationnel où leur santé est importante et où leur productivité est en jeu. En effet, puisque l'approche comportementale indique

qu'étudier les styles de leadership comporte une certaine validité prédictive, étudier le leadership de soutien peut permettre de voir en quoi celui-ci est pertinent dans des contextes de santé et de bien-être au travail.

5.3.1 Implications pratiques de l'étude

Nous croyons la présente étude utile pour les professionnels, car elle indique différents axes sur lesquels intervenir afin de favoriser le bien-être au travail.

Premièrement, les résultats montrent que les superviseurs jouent un rôle important dans le bien-être des employés (Kuoppala et al., 2008). Ils peuvent en effet faire diminuer les niveaux d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation de leurs employés en leur offrant un soutien adéquat leur permettant de percevoir moins de perte de productivité lorsqu'ils se présentent malades au travail. À la lumière des résultats de notre recherche, et tel que proposé par Vanni et ses collègues en 2017, nous sommes d'avis que toute organisation devrait évaluer périodiquement les habiletés des superviseurs. Des programmes de développement managérial pourraient inclure des éléments centrés sur les habiletés et les comportements orientés sur le soutien. Notamment, la communication et les rétroactions, facilitant une compréhension claire des responsabilités et des attentes entre le superviseur et ses employés, deviennent particulièrement importantes (Zhou et al., 2016). Des gestionnaires possédant de telles habiletés seraient en mesure de créer un climat de travail soutenant afin d'augmenter la perception de productivité des employés et de diminuer les risques de développer de l'épuisement et du cynisme.

Par ailleurs, en se basant sur un paradigme comportemental du leadership, donc sur des capacités, des façons de faire et des façons de penser, l'acquisition de comportements et d'habiletés vient surtout de différents apprentissages et expériences (Benjamin & O'Reilly, 2015). À travers un paradigme comportemental, nous sommes ainsi d'avis que les comportements optimaux, comme

le soutien, peuvent être appris. Les programmes de formation et de développement managérial seraient donc des avenues prometteuses afin d'améliorer le bien-être des employés. Ainsi, tel qu'avancé par Dietz et ses collègues (2017), les superviseurs devraient considérer leurs comportements comme des ressources au travail afin d'améliorer le bien-être et la performance de leurs employés. Donc, apprendre aux gestionnaires à reconsidérer leur rôle et leur style de leadership pourrait amener des conséquences positives aux organisations. En outre, en plus des comportements de soutien, les superviseurs devraient être formés pour mettre en place des pratiques visant à décourager les employés de se présenter malades au travail (Mazzetti et al., 2019). En effet, au-delà du fait que les employés ressentent moins d'effets négatifs de leur présentéisme sous un superviseur soutenant, le présentéisme demeure un comportement qui a un impact négatif sur la santé (p. ex. Berstrom et al., 2009; Skagen & Collins, 2016), ainsi qu'un impact économique négatif pour les organisations (p. ex. Hemp, 2004; Scuffham et al., 2014; Schmidt et al., 2019). Décourager le présentéisme de manière générale semble donc être une bonne idée.

Découlant du point précédent, les résultats montrent que le présentéisme occupe un rôle central dans la relation entre certaines ressources au travail et le développement de l'épuisement professionnel. Plus spécifiquement, réduire la perception des employés que leur présentéisme affecte leur productivité permettrait de diminuer leurs risques d'être épuisés. Considérer le présentéisme dans la promotion de la santé au travail serait donc bénéfique pour développer des interventions plus adaptées pour soutenir les employés. En outre, tel que mentionné précédemment, il serait important d'inciter les employés à rester à la maison lorsqu'ils ne se sentent pas bien. Les organisations doivent développer une culture où rester à la maison lorsqu'on est malade est bien communiqué, et où les ambiguïtés reliées au fait de ne pas savoir si on doit se

présenter au travail même si on est malade sont éliminées. Les organisations et les superviseurs devraient donc promouvoir la légitimité de prendre un congé de maladie lorsque nécessaire. Un exemple de comportement organisationnel pourrait être l'établissement d'une politique d'absentéisme flexible, comme l'octroi de journées de maladie payées aux employés. Une telle politique pourrait prendre la forme d'une banque de journées de maladie que l'employé peut prendre durant l'année. Cette banque pourrait être non monnayable et non transférable en cas de non-utilisation. Ceci pourrait réellement encourager les employés à prendre leur congé maladie lorsque nécessaire et ne pas être motivés à travailler lorsqu'ils sentent qu'ils devraient s'absenter.

Ainsi, les résultats montrent un certain argument en faveur de l'absentéisme. En effet, notre étude montre en quoi la perte de productivité qui est engendrée par le présentéisme représente un facteur de risque pour l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. À cet égard, selon Demerouti et ses collègues (2009), le recours approprié à l'absentéisme est bénéfique pour l'employé dans la mesure où il lui fournit les opportunités de récupérer physiquement et psychologiquement à la suite de problèmes de santé. Donc, un employé malade qui s'absente peut améliorer son sort, éviter une perte de productivité, et alors mieux se sentir dans son travail diminuant ainsi son sentiment d'épuisement et tout ce qui en découle.

De plus, les organisations devraient établir une culture de soutien au travail, notamment par la formation des gestionnaires. En effet, notre étude montre qu'avoir des gestionnaires soutenant pour les employés permet à ces derniers de vivre leur présentéisme avec moins de sévérité, ce qui a des effets considérables sur leur bien-être au travail. Or, dans un contexte où le bien-être des employés est en jeu, les simples comportements de soutien venant du superviseur suffisent. Les gestionnaires ne sont donc pas confrontés à adopter un énorme éventail de comportements et d'attitudes afin d'adresser la santé des employés et leur bien-être. En effet, le simple fait d'adopter

des comportements visant à soutenir les employés, tels que d'apaiser les tensions, d'être disponible pour discuter avec eux et de s'assurer de leur offrir un milieu de travail sain, peut permettre de diminuer l'impact du présentéisme sur la productivité, et ainsi d'augmenter leur bien-être. Les gestionnaires se trouvent ainsi dans une position clé pour aider les employés (Gilbreath dans Cooper & Robertson, 2004). En outre, ils peuvent répondre aux plaintes des employés, et leur fournir les ressources nécessaires (Boz, Martinez-Corts, & Munduate, 2009).

La considération du présentéisme dans l'environnement de travail peut donc se faire sur deux plans; sur le plan individuel, en permettant à l'employé de s'absenter en cas de maladie, et sur le plan organisationnel, en lui offrant un environnement soutenant, permettant à sa productivité d'être moins impactée en cas de présentéisme.

De manière générale, investir dans les ressources organisationnelles, en particulier dans les processus de soutien au travail, est important pour inhiber les effets délétères des demandes au travail sur la santé (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006).

5.4. Limites de l'étude

La présente étude comporte des limites. Premièrement, l'échantillon n'a pas atteint le nombre de participants nécessaire pour pouvoir généraliser les résultats, ce qui a entraîné la faiblesse de la puissance statistique de certains résultats, rendant ceux-ci non significatifs. De plus, notre petit échantillon n'a pu être divisé en sous-échantillons. Analyser et comparer des sous-groupes aurait pu amener des résultats intéressants, mais dans le cas présent, les sous-échantillons auraient été trop petits pour pouvoir procéder à des analyses. Ces limites auraient pu être évitées avec un plus grand échantillon. En plus de sa petite taille, notre échantillon en était un de convenance. Nous avons recruté des participants facilement accessibles dans des groupes sociaux reliés au chercheur principal. De ce fait, l'échantillon obtenu était probablement biaisé de différentes façons,

notamment du fait que la plupart des participants étaient jeunes, reliés à certaines catégories d'emploi, et travaillaient dans certains secteurs d'activités. Ceci représente une faille méthodologique, car pour généraliser les résultats, il faudrait un échantillon composé de différentes caractéristiques et en nombre suffisant. Il faudrait ainsi répéter l'étude auprès de d'autres groupes ayant des caractéristiques différentes de celles retrouvées ici.

Deuxièmement, la précision de la mesure du présentéisme est questionnable. En effet, dans la présente étude, le phénomène n'a été cerné que par l'utilisation du *Stanford Presenteeism Scale* (SPS-6). Nous sommes partis de la prémisse que tous les participants font du présentéisme. Cependant, la nature du présentéisme n'a pas été mesurée. Par exemple, par les seules réponses au SPS-6, nous ne sommes pas en mesure de savoir si la productivité perçue est atteinte à cause d'un rhume, du diabète, d'un cancer ou de la dépression. De plus, le SPS-6 ne nous indique pas la fréquence du présentéisme ou la durée des épisodes. Ainsi, l'utilisation d'une seule mesure du présentéisme comporte ses limites, et l'utilisation de plusieurs mesures de manière simultanée aurait peut-être permis d'obtenir des résultats plus complets et précis.

À cet égard, la mesure du présentéisme est un enjeu important (Gosselin & Lauzier, 2011; Ruhle et al., 2020). À ce jour, il n'y a pas une méthode généralement acceptée pour mesurer le présentéisme (Brooks et al., 2010). Aucune mesure ne fait encore consensus et nombre d'études se limitent à une mesure unidimensionnelle, ce qui diminue leur validité statistique (Ruhle, et al., 2020). Quel que soit le questionnaire utilisé, les chercheurs doivent interpréter les résultats avec prudence puisque différents questionnaires mesurent différents aspects du présentéisme (Schultz & Edington, 2007). En effet, pour bien comprendre le présentéisme, le choix de la mesure doit découler des objectifs de la recherche (Ruhle et al., 2020).

Par exemple, pour mesurer la perte de productivité, demander aux individus d'auto-diagnostiquer leur état de santé et ensuite d'en estimer l'impact sur leur productivité s'avère une démarche imparfaite (Johns, 2010). Cette méthode d'enquête comporte différents biais. Notamment, les théories qui parlent de la connexion entre la santé et la performance sont peu concluantes, et ce qui caractérise une pleine productivité demeure vague (Podsakoff et al., 2003).

Thompson and Wayne (2018), entre autres, ont fait une analyse comparative de quatre questionnaires sur la perte de productivité et n'ont trouvé aucune convergence entre eux. Bien que ces méthodes tentent de mesurer le même phénomène, leurs utilisations sont très différentes les unes des autres. Ce manque de convergence a souvent été rapporté dans la littérature au sujet de ces outils (p. ex. Brouwer, Koopmanschap, & Rutten, 1999; Meerding et al., 2005).

Johns (2012) argumente que l'imprécision avec laquelle la productivité est traitée pour plusieurs types d'emploi peut résulter en une inflation de la perte de productivité estimée. Il dit également que les théories implicites à propos de la connexion entre la santé et la productivité peuvent occasionner une fausse interprétation. En effet, pour la plupart des emplois, la productivité ne se quantifie pas, et de ce fait l'évaluation de la performance d'un employé demeure approximative, (Mattke et al., 2007) par exemple, pour des emplois du savoir (Schultz & Edington, 2007; Brooks et al., 2010), comme ceux liés au développement de nouvelles technologies ou à l'enseignement de niveau post-secondaire. Pareillement, il est très difficile de quantifier la productivité pour des emplois centrés sur le travail d'équipe (Brooks et al., 2010).

La mesure du leadership directif a aussi représenté un enjeu méthodologique. Tel que mentionné dans la section *Résultats*, les indicateurs de ce style de leadership ne convergeaient pas tous vers un seul facteur. Ceci indique qu'il existe peut-être des composantes différentes qu'il faudrait distinguer dans des études futures. Comme mentionné précédemment dans la discussion, peut-être

que certains indicateurs du leadership directif ont davantage de liens avec d'autres styles de leadership comme celui abusif, autocratique ou de structure.

Toujours en lien avec la mesure, l'ensemble des questionnaires utilisés dans ce mémoire étaient de nature auto-rapportée. Ce type de questionnaire, quoique capable d'illustrer certains phénomènes, n'est pas totalement objectif et est soumis à différents biais. Ceux liés à la mémoire et à la désirabilité sociale sont notamment importants à considérer.

Troisièmement, le devis de l'étude est transversal. Or, afin de voir si une réelle relation causale existe entre les phénomènes, un devis longitudinal est nécessaire. En effet, pour obtenir une relation de causalité, trois conditions sont requises : l'intervention précède le résultat observé, la présence ou l'absence du résultat observé est corrélée avec celle de l'intervention, et il n'y a pas d'autres facteurs explicatifs rivaux plausibles pour expliquer la corrélation entre l'intervention et le résultat (McDavid et Hawthorn, 2006).

Enfin, dans la présente étude, nous n'avons pas été en mesure de contrôler l'ensemble des facteurs explicatifs de l'épuisement professionnel. Nous avons fait l'hypothèse que le style de leadership et le présentéisme y sont pour quelque chose. Cependant, tel que vu dans la littérature, un ensemble important de facteurs peuvent influencer le développement de l'épuisement professionnel (p. ex. la charge de travail, le stress, l'état de santé, etc.) et il pourrait être intéressant d'ajouter ces covariables dans le modèle pour évaluer à quel point le leadership a un pouvoir explicatif supplémentaire par rapport à ces autres antécédents connus de l'épuisement professionnel.

La prochaine section aborde certaines pistes de recherche future qu'il serait intéressant de poursuivre.

5.5. Recherches futures

Cette étude ouvre la porte à d'autres recherches afin d'explorer d'autres avenues. Premièrement, d'autres études pourraient utiliser un devis longitudinal afin de renforcer la preuve du lien de causalité qui existe entre les phénomènes étudiés. Voir si les effets du style de leadership et du présentéisme perdurent dans le temps sur l'épuisement professionnel permettrait d'inférer un lien de causalité.

En ce qui concerne les échelles de mesure, un travail pourrait être fait afin de voir si d'autres échelles permettent de répéter les résultats. En d'autres mots, utiliser d'autres mesures du leadership de soutien, du présentéisme ou de l'épuisement professionnel qui mettent l'accent sur d'autres comportements pourraient permettre de voir si les résultats se répliquent. Dans la même foulée, plusieurs mesures d'un même construit pourraient être utilisées simultanément afin de voir si l'une d'elles en particulier est plus adéquate dans sa validité convergente. Par exemple, plusieurs mesures du leadership de soutien pourraient être utilisées pour voir si une en particulier est plus adéquate pour prédire le développement du présentéisme et de l'épuisement professionnel. D'un autre côté, différentes mesures de l'épuisement professionnel pourraient être utilisées afin de voir si l'une d'entre elles est plus réactive au présentéisme ou au leadership de soutien par exemple.

Dans une optique méthodologique liée aux instruments de mesure, un travail pourrait être fait à l'égard de l'échelle sur le leadership directif. En effet, vu l'absence de résultats significatifs reliés à ce construit dans la présente étude, une attention pourrait être portée à la mesure elle-même. Tel qu'évoqué à la section 5.2.1, une distinction doit être faite entre la composante de contrôle et celle informationnelle du leadership directif. Un tri pourrait donc être fait parmi les items du questionnaire afin de voir si séparer ce qui relève davantage des comportements abusifs, autoritaires et structurels entrainerait des résultats plus convaincants.

Finalement, les recherches futures auraient avantage à étudier d'autres mécanismes intermédiaires pour mieux comprendre la relation entre le leadership, le présentéisme et l'épuisement professionnel. En effet, d'autres facteurs peuvent jouer un rôle dans cette relation afin de lui donner davantage de réalisme et de validité statistique. Par exemple, en ce qui concerne le présentéisme, Johns (2010) recommandait l'utilisation de la personnalité comme variable explicative. Des recherches pourraient donc utiliser ce facteur comme médiateur ou modérateur dans un modèle similaire au nôtre afin de voir avec plus de précision en quoi le leadership affecte l'épuisement professionnel en passant par le présentéisme.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de contribuer à une meilleure connaissance de l'effet du leadership de soutien et du leadership directif sur le présentéisme et sur l'épuisement professionnel. Ce mémoire voulait aussi contribuer à une meilleure compréhension du rôle du présentéisme face à différents facteurs de l'environnement de travail, ainsi qu'à des attitudes envers le travail. De plus, nous souhaitons généraliser les résultats en faisant participer des travailleurs et travailleuses de différents secteurs d'activité.

Afin de poursuivre notre objectif, nous avons posé une question de recherche : *Quel est l'impact des comportements de soutien et des comportements directifs du superviseur sur le présentéisme des employés, et quel est l'impact de ces relations sur le développement de l'épuisement professionnel?* Nos premières hypothèses étaient que le leadership de soutien entretienne une relation négative et significative avec les sous-dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation (*hypothèses 1 et 2*), et une relation positive et significative avec la sous-dimension du sentiment d'accomplissement (*hypothèse 3*). Ensuite, nous faisons l'hypothèse que le leadership directif entretienne une relation positive avec les sous-dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation (*hypothèses 4 et 5*), et une relation négative avec le sentiment d'accomplissement personnel (*hypothèse 6*). Une autre hypothèse était que le leadership de soutien entretienne une relation négative avec le présentéisme (*hypothèse 7*), et que le leadership directif entretienne une relation positive avec le présentéisme (*hypothèse 8*). Finalement, nous proposons que le présentéisme agisse comme médiateur dans la relation entre les deux styles de leadership et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel (*hypothèses 9 et 10*). Nous avons vérifié ces hypothèses à partir des données recueillies par questionnaire auprès de 75 travailleurs répartis dans divers secteurs d'activité québécois.

Dans l'ensemble, nos résultats montrent que le leadership de soutien est important pour la productivité et le bien-être des employés. Pour ce qui est de réduire le niveau d'épuisement professionnel, ou du moins l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, réduire le présentéisme est important. Or, dans un contexte où le superviseur est perçu comme soutenant, cette diminution de présentéisme est envisageable. En appui à ces constats, les résultats suivants sont ressortis de l'étude : 1) Il n'y a pas d'effet direct entre le leadership de soutien et les sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Cependant, un effet indirect existe, et donc un effet total aussi; 2) Il n'y a pas d'effet direct entre le leadership directif et les trois sous-dimensions de l'épuisement professionnel; 3) Il n'y a pas d'effet direct entre le leadership directif et le présentéisme; 4) Il y a un effet direct entre le leadership de soutien et le présentéisme; 5) Il y a un effet indirect entre le leadership de soutien et deux sous-dimensions de l'épuisement professionnel (l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation) en passant par le présentéisme.

Par les résultats ci-haut, cette étude offre une contribution intéressante aux connaissances sur le leadership, le présentéisme et l'épuisement professionnel. Elle propose que le leadership de soutien puisse avoir un effet indirect sur l'épuisement professionnel et un effet direct sur le présentéisme. Cette étude montre également que le soutien du superviseur est important à travers différents secteurs d'activité. Il s'agit aussi d'une rare étude qui couvre dans un même cadre conceptuel le leadership, le présentéisme et l'épuisement professionnel et qui utilise le présentéisme comme variable médiatrice afin d'éclaircir la relation entre d'autres facteurs.

Évidemment, il reste encore beaucoup à apprendre sur le présentéisme et sa relation avec divers facteurs de l'environnement de travail. Ses déterminants, ses conséquences, et son rôle lui-même sont tous des chemins de recherche qui demeurent importants afin de mieux comprendre la

dynamique complexe et intéressante du bien-être au travail. Nous espérons que notre démarche saura inspirer d'autres recherches futures dans l'approfondissement des connaissances sur le sujet.

Bibliographie

Aboagye, E., Bjorklund, C., Gustafsson, K., Hagberg, J., Aronsson, G., Marklund, S., Leineweber, C., & Bergstrom, G. (2019). Exhaustion and Impaired Work Performance in the Workplace Associations With Presenteeism and Absenteeism. *JOEM*, Vol. 61, No. 11, pp. e438-e444.

Admasachew, L., & Dawson, J. (2011). The association between presenteeism and engagement of National Health Service staff. *Journal of Health Services Research and Policy*, Vol. 16, pp. 29–33. doi:10.1258/jhsrp.2010.010085

Ahola K, Hakanen J, Perhoniemi R, Mutanen P. (2014). Relationship between burnout and depressive symptoms: A study using the person-centred approach. *Burnout Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 29–37.

Ahola K, Honkonen T, Isometsä E, Kalimo R, Nykyri E, Aromaa A, et al. (2005). The relationship between jobrelated burnout and depressive disorders-results from the finnish health 2000 study. *J Affect Disord.*, Vol. 88, No. 1, pp. 55–62.

Akhtar. S., & Malik, M. F. (2016). Effect of Boredom and Flexible Work Practices on the Relationship of WFC with Procrastination and Affective Commitment: Mediation of Non-Work-Related Presenteeism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 343-356.

Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, pp. 549-562.

Allegra, C. J., Hall, R., & Yothers, G. (2005). Prevalence of Burnout in the U.S. Oncology Community: Results of a 2003 Survey. *Journal of Oncology Practice*, Vol. 1, No. 4, pp. 140-148.

Allemann, A., Siebenhüner, K., & Hämmig, O. (2019). Predictors of Presenteeism Among Hospital Employees – A Cross-Sectional Questionnaire-Based Study in Switzerland. *JOEM*, Vol. 61, No. 12, pp. 1004-1010.

Amanullah, S., McNally, K., Zelin, J., Cole, J., & Cernovsky, Z. (2017). Are burnout prevention programs for hospital physicians needed? *Asian Journal of Psychiatry*, Vol. 26, pp. 66-69.

Amemiya, R., & Sakairi, Y. (2021). Examining the Relationship between Depression and the Progression of Burnout Among Japanese Athletes. *Japanese Psychological Research*, doi: 10.1111/jpr.12332

Amemiya, R., Ueno, Y., & Shimizu, Y. (2013). The study of athletic burnout for university athletes: Development of a new university athletes' burnout scale. *Japanese Journal of Sports Psychiatry*, Vol. 10, pp. 51–61.

Amin, N. A. N., Wuen, C. H., & Ismail, A. (2017). Leadership style desired by youth in Asia. *Journal of Management Development*.

Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. (2017). Exploring different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 28, pp. 163-195.

Arbesman, M., & Logsdon, D. W. (2011). Occupational therapy interventions for employment and education for adults with serious mental illness: A systematic review. *American Journal of Occupational Therapy*, Vol. 65, No. 3, pp. 238–246.

Ariani, D. W. (2015). Relationship with Supervisor and Co-Workers, Psychological Condition and Employee Engagement in the Workplace. *Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 34-47.

Arjona-Fuentes, J., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 82, pp. 191-198.

Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2005). Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of a Model for Research. *JOEM*, Vol. 47, No. 9, pp. 958-966

Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *J Epidemiol Community Health*, Vol. 54, pp. 502-509.

Aronsson, G., Hagberg, J., Bjorklund, C., Aboagye, E., Marklund, S., Leineweber, C., & Bergstrom, G. (2021). Health and motivation as mediators of the effects of job demands, job control, job support, and the role conflicts at work and home on sickness presenteeism and

absenteeism. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 94, pp. 409-418.

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarstrom, A., Hogstedt, C., Mateinsdottir, I., Skoog, I., Traskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, Vol. 17, No. 264, pp. 1-13.

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Mareinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, Vol. 17, No. 264, pp. 1-13.

Ashby, K., & Mahdon, M. (2010). Why do employees come to work when ill? An investigation into sickness presence in the workplace. The Work Foundation.

Asuero, A. G., Sayago, A., & González, A. G. (2006). The Correlation Coefficient: An Overview. *Critical Reviews in Analytical Chemistry*, Vol. 36, No. 1, pp. 41-59. <https://doi.org/10.1080/10408340500526766>

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annu. Rev. Psychol.*, Vol. 60, pp. 421-449.

Awan, R. N., Zaidi, N. R., & Bigger, S. (2008). "Relationships Between Higher Education Leaders and Subordinates in Pakistan: A Path-Goal Approach," *Bulletin of Education and Research*, vol. 30, no. 2, pp 29-44.

Aysun, K., & Bayram, Ş. (2017). Determining the level and cost of sickness presenteeism among hospital staff in Turkey. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Vol. 19, pp. 1–9.

Babaeiamiri, N. (2016). Predicting nurses' mental health based on their job burnout, perceived social support, and psychological hardiness. *Modern Care Journal*, Vol. 13, No. 2, e8856.

Baeriswyl, S., Krause, A., Elfering, A., & Berset, M. (2017). Hpw Worload and Coworker Support Relate to Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Sickness Presenteeism. *International Journal of Stress Management*, Vol. 24, pp. 52-73.

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*, Vol. 20, No. 3, pp. 311-328.

Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement, *The Journal of Psychology*, Vol. 150, No. 6, pp. 755-778.

Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee wellbeing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, pp. 839–843.

Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, Vol. 34, No. 1, pp.1-21.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). “The job demands-resources model: state of the art”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 309-28.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13, No. 3, pp. 209-223.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22, No. 3, pp. 273-285.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, pp. 147-154.

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, pp. 341-356.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 170-180.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 83-104.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P. M., Van Der Hulst, R., & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety, Stress, Coping*, Vol. 13, No. 3, pp. 247–268.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A fiveyear longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 425–441.

Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, Vol. 11, No. 4, pp. 869-888.

Barkhuizen, Nicolene, Sebastiaan Rothmann, and Fons J. R. van de Vijver. (2014). “Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism.” *Stress and Health*, Vol. 30, No. 4, pp. 322–332.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 51, No. 6, p. 1173.

Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and management applications*. New York, NY: Free Press.

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

BDC (2021). Comment s’adapter à la pénurie de main-d’œuvre. Récupéré de <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/penurie-main-doeuvre>

Beauregard, N., Marchand, A., Bilodeau, J., Durand, P., Demers, A., & Haines III, V. Y. (2018). Gendered Pathways to Burnout: Results from the SALVEO Study. *Annals of Work Exposures and Health*, Vol. 62, No. 4, pp. 426-437.

Beheshti, Naz (2019, 10 juin). “We Can No Longer Ignore Burnout Syndrome Related To Chronic Stress, Says World Health Organization”. Forbes, section Forbeswomen. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/06/10/we-can-no-longer-ignore-burnout-syndrome-related-to-chronic-stress-says-world-health-organization/?sh=25f888356a37>

Bell, C. Chan, M., & Nel, P. (2014). The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 23, pp. 1970-1985.

Benjamin, Beth & O'Reilly, Charles (2015). “Becoming a Leader: Early Career Challenges Faced by MBA Graduates”, dans Jeffrey A. Mello (dir.), *Strategic Human Resource Management (4th Edition)*, Stamford, Cengage Learning, pp. 435-455. Récupéré de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63340178/SHRM_Jeffrey_A._Mello_4th_Edition_Strategic_Human_Resource_Management_Shahriar_Anun_Academia.edu_20200517943411tr5za2withcoverpagev2.pdf?Expires=1664465740&Signature=JdeX3~hr8LVcBUf4oGRObRcmb13kjLq7K17f5E7Do~vPQmvVYl8xg~EXbYjeZLsdeKI9WFXIV0xsslouOqJhko73MqMkEV3VL1M6FFNvdfkk3rz7rdu9zru3Oge4HN4DB7q2X1kdtNaHriCFPOmDkDIKYR0mQRCLwthkXZSRP5K8LRxscdn~FMPQHZaNckvH8pT~nqNH0vAe7SbZNkX2~E0YFgZhJOXdH13gF8KplaShupKQqihJvwNSbLKfx059PhYcP3tFhcAzI27df0XuxwmtwkyjDHkt0Ixr5UENoSMB1vUSXTKSVfwNSOtyObS5l0Yn~2Qhe2UNgeyQ_&KeyPairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=475

Bergstrom, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009a). Sickness Presenteeism Today, Sickness Absenteeism Tomorrow? A Prospective Study on Sickness Presenteeism and Future Sickness Absenteeism. *JOEM*, Vol. 51, No. 6, p. 629-638

Bergstrom, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009b). Does sickness presenteeism have an impact on future general health? *Int Arch Occup Environ Health*.

Bianchi R, Boffy C, Hingray C, Truchot D, Laurent E. (2013). Comparative symptomatology of burnout and depression. *J Health Psychol.*, Vol, 18, No. 6, pp. 782–787.

Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research*, Vol. 270, pp. 901–905. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.015>

Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, pp. 1536-1550.

Bird, C. (1940). *Social psychology*. New York: Appleton-Century.

Biron, C., Brun, J.-P., Ivers, H., & Cooper, C. L. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, Vol. 5, No. 4, p. 26-37.

Blanch, A., & Aluja, A. (2012). Social support (family and supervisor), work-family conflict, and burnout: sex differences. *Human Relations*, Vol. 65, No. 7, pp. 811-833.

Böckerman, P. (2018). Presenteeism in Economic Research. In C. L. Cooper, & L. Lu (Eds.), *Presenteeism at Work* (pp. 166-180). Cambridge University Press. Cambridge Companions to Management.

Böckerman, P., & Laukkanen, E. (2010). Predictors of sickness absence and presenteeism: Does the pattern differ by a respondent's health? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 52, No. 3, pp. 332-335.

Bokhari, S. N., Ahmad, N., & Hyder, S. I. (2017). Presenteeism: A Reflection of Leadership Styles among Healthcare Professionals in Karachi. *Journal of Southeast Asian Research*, Vol. 2017, 11 pages.

Bosma, H., Marmot, M. G., Hemingway, H. et al. (1997). Low job control and risk of coronary heart disease in whitehall ii (prospective cohort) study. *BMJ*, Vol. 314, pp. 558–558.

Bosse, T., Duell, R., Memon, Z. A., Treur, J., & van der Wal, C. N. (2017). Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory. *Simulation: Transactions of the Society for Modeling and Simulation International*, Vol. 93, No. 7, pp. 605-617.

Bourini, I., Jahmani, A., Mumtaz, R., & Al-Bourini, F. A. (2019). Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 25, pp. 8-14.

Boz, M.; Martínez-Corts, I.; Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Rev. Psicol. Trab. Organ.*, Vol. 25, pp. 113–122.

Braithwaite, M. (2008). Nurse burnout and stress in the NICU. *Advances in Neonatal Care*, Vol. 8, pp. 343–347.

Brborovic, H., Daka, Q., Dakaj, K., & Brborovic, O. (2017). Antecedents and associations of sickness presenteeism and sickness absenteeism in nurses: A systematic review. *Int J Nurs Pract.*, Vol. 23, pp. 1-13.

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 23, No. 3, pp. 338–349.

Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *Am J Health-Syst Pharm*, Vol. 75, No.3, pp. 147-152.

Brooks, A., Hagen, S. E., Sathyanarayanan, S., Schultz, A., & Edington, D. W. (2010). Presenteeism: Critical Issues. *JOEM*, Vol. 52, No. 11, pp. 1055-1067.

Brotheridge, C.M., Lee, R.T., 2005. Impact of work-family interference on general well-being: a replication and extension. *Int. J. Stress Manage*, Vol. 12 No. 3, pp. 203–221.

Brouwer, W. B. F., Koopmanschap, M. A., & Rutten, F. F. H. (1999). Productivity losses without absence: Measurement validation and empirical evidence. *Health Policy (Amsterdam, Netherlands)*, Vol. 48, pp. 13–27.

Brown, T. A., & Moore, M. T. (2012). Confirmatory factor analysis. *Handbook of structural equation modeling*, pp. 361-379.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, vol. 17, pp. 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007

Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Burnout Among Norwegian Police Officers: Potential Antecedents and Consequences. *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 64-83.

Burton, W. N., Chen, C.-Y., Li, X., Schultz, A. B., & Abrahamsson, H. (2014). The association of self-reported employee physical activity with metabolic syndrome, health care costs, absenteeism, and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 56, No. 9, pp. 919-926.

Burton, W. N., Pransky, G., Conti, D. J., Chen, C.-Y., & Edington, D. W. (2004). The Association of Medical Conditions and Presenteeism. *JOEM*, Vol. 46, No. 6, p. 38-45

Byrne, B. M. (1998). Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Caers, R., Akgul, K. L., Baert, S., De Feyter, T., & De Couck, M. (2019). Too sick or not too sick? The importance of stress and satisfaction with supervisor support on the prevalence of sickness presenteeism, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*

Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *Leadership Quarterly*, Vol. 23, No. 5, pp. 849–859.

Carroll, R. J. & Schneider, H. (1985). A note on Levene's tests for equality of variances. *Statistics & Probability Letters*, Vol. 3, No. 4, pp. 191–194. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-7152\(85\)90016-1](https://doi.org/10.1016/0167-7152(85)90016-1)

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). No hassle: Taking the stress out of work. London: Century Books.

Chan, C.H.S., Huang, X., Snape, E. and Lam, C. (2013), "The janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, No. 1, pp. 108-128.

Chan, Z. C., Tam, W. S., Lung, M. K. Y., Wong, W. Y., & Chau, C. W. A. (2013). A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. *Journal of Nursing Management*, Vol. 21, pp. 605–613.

Chang, C.-M., Huang, H.-C., Huang, F.-M., & Hsieh, H.-H. (2019). A Multilevel Analysis of Coaches' Paternalistic Leadership on Burnout in Taiwanese Athletes. *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 126, No. 2, pp. 286-304.

Chang, H. Y., Friesner, D., Chu, T. L., Huang, T. L., Liao, Y. N., & Teng, C. I. (2018). The impact of burnout on self-efficacy, outcome expectations, career interest and nurse turnover. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 74, No. 11, pp. 2555–2565. <https://doi.org/10.1111/jan.13776>

Chang, H.-Y., Friesner, D., Chu, T.-L., Huang, T.-L., Liao, Y.-N., & Teng, C.-I. (2018). The impact of burnout on self-efficacy, outcomes expectations, career interest and nurse turnover. *J Adv Nurs.*, Vol. 74, pp. 2555-2565.

Chen, S.-C., & Chen, C.-F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout. Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision*, Vol. 56, No. 4, pp. 777-792.

Cheng, T., Huang, G.-h., Lee, C., & Ren, X. (2012). Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange. *Asia Pac J Manag.*, Vol. 29, pp. 709-728.

Chong, V. K., & Monroe, G. S. (2015). The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: a structural equation modelling approach. *Accounting & Finance*, Vol. 55, No. 1, pp. 105-132.

Christensen, J. R., Overgaard, K., Hansen, K., Sogaard, K., & Holtermann, A. (2013). Effects on presenteeism and absenteeism from a 1-year workplace randomized controlled trial among health care workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 55, No. 10, 1186-1190.

Cicei, C. C., Mohorea, L., & Teodoru, A. A. (2013). Investigating Two Predictors of Sickness Presenteeism on a Romanian Sample. The Case of Performance-Base Self Esteem and Overcommitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 78, pp. 325-329.

Clark, C. M., & Harrison, C. (2018). Leadership: the complexities and state of the field. *European Business Review*, Vol. 30, No. 5, pp. 514-528.

Clark L. A., & Watson D. (1995). Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*. Vol. 7, pp. 309–319.

Claverley, N., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2007). Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in a Public Service Organization. *Journal of Management Studies*, vol. 44, no. 2, p. 304-319.

Coffeng, J. K., Hendriksen, I. J. M., Duijts, S. F. A., Twisk, J. W. R., van Mechelen, W., & Boot, C. R. L. (2014). Effectiveness of a combined social and physical environmental intervention on presenteeism, absenteeism, work performance, and work engagement in office employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 56, No. 3, pp. 258-265.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. et Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. (3e éd.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cohen, S. and Wills, T.A. (1985), “Stress, social support, and the buffering hypothesis”, *Psychological Bulletin*, Vol. 98 No. 2, pp. 310-357.

Collins, A. & Cartwright, S. (2012). Why come to work ill? Individual and organizational factors underlying presenteeism. *Employee Relations*, vol. 34, no. 4, p. 429-442.

Collins, A.M., Cartwright, S., Cowlishaw, S. (2018). Sickness presenteeism and sickness absence over time: a UK employee perspective. *Work Stress*. Vol., 32, pp. 68–83.

Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., ... Berger, M. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 47, pp. 547–557.

The Conference Board of Canada (2013). Missing in Action: Absenteeism Trends in Canadian Organizations. Repéré dans <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5780>

The Conference Board of Canada (2022). Cost of Unmet Mental Health Needs. Repéré dans <https://www.conferenceboard.ca/infographics/mental-health-costs.aspx>

Conway, P. M., Hogh, A., Rugulies, R., & Hansen, A. M. (2014). Is sickness presenteeism a risk factor for depression? A Danish 2-year follow-up study. *J Occup Environ Med.*, Vol. 56, pp. 595–603.

Cooke, F. L., Wang, J., & Bartram, T. (2019). Can a Supportive Workplace Impact Employee Resilience in a High Pressure Performance Environment? An Investigation of the Chinese Banking Industry. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 695-718.

Cooper, C. L., & Lu, L. (2015). Presenteeism as a global phenomenon. Unraveling the psychosocial mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural & Strategic Management*, vol. 23, no. 2, p. 216-231.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 621-656.

Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, Vol. 39, pp. 270-278

Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, pp. 834–848.

Cruz, M. A., Henningson, D. D. & Smith, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, perceptions of the leader. *Communication Research*, Vol. 26, pp. 349–370.

CSN (2018). « Le présentéisme... On parle de quoi au juste? ». Récupéré de <https://www.ccqca.csn.qc.ca/2018/02/06/le-presenteisme-on-parle-de-quoi-au-juste%E2%80%89/#:~:text=Le%20taux%20th%C3%A9orique%20de%20pr%C3%A9sent%C3%A9isme,d'euros%20par%20an%20!%20%C2%BB>

Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 85, pp. 19-60.

Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J., 2002. Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *J. Occup. Organ. Psychol.*, Vol. 75, No. 4, pp. 377–392.

Cunningham, W. G. (1982). Teacher burnout: stylish fad or profound problem. *Planning and Changing*, Vol. 12, No. 4, pp. 219-244.

Cunningham, W. G. (1983). Teacher burnout - Solutions for the 1980s: A review of the literature. *The urban review*, Vol. 15, No. 1, pp. 37-51.

Curran, P. J., Bollen, K. A., Chen, F., Paxton, P., & Kirby, J. B. (2003). Finite Sampling Properties of the Point Estimates and Confidence Intervals of the RMSEA. *Sociological Methods & Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 208-252. <https://doi.org/10.1177/0049124103256130>

D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2007). Engaging in Personal Business on the Job: Extending the Presenteeism Construct. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18, No. 3, pp. 361-383.

Dahlin M, Fjell J, Runeson B. (2010). Factors at medical school and work related to exhaustion among physicians in their first postgraduate year. *Nord J Psychiatry*, Vol. 64, No. 6, pp. 402-408.

Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human Resources for Health*, Vol. 18, No. 41, pp. 1-17.

Daniels, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, Vol. 27, pp. 110-125.

Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, Vol. 100, pp. 4-12.

De Beer, L.T. (2014). The effect of presenteeism-related health conditions on employee work engagement levels: A comparison between groups. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-8.

Deery, S., Walsh, J., & Zatzick, C. D. (2014). A moderated mediation analysis of job demands, presenteeism, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87, pp. 352-369.

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of applied psychology*, Vol. 94, No. 4, pp. 1058.

Delacre, M., Lakens, D., & Leys, C. (2017). Why Psychologists Should by Default Use Welch's t-test Instead of Student's t-test. *International Review of Social Psychology*, Vol. 30, No. 1, pp. 92–101, DOI: <https://doi.org/10.5334/irsp.82>

Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, Vol. 17, No. 5, pp. 471-476.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burout. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 499-512.

Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, vol. 14, no. 1, p. 50-68.

Deng, N., Allison, J.J., Fang, H.J. et al. (2013). Using the bootstrap to establish statistical significance for relative validity comparisons among patient-reported outcome measures. *Health Qual Life Outcomes*, vol. 11, no. 89. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-89>

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, Vol. 64, pp. 7-52.

Dew, K., Keefe, V., and Small, K. (2005). 'Choosing' to work when sick: workplace presenteeism. *Soc. Sci. Med.* 60, 2273–2282. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.10.022

Dewa, C. S., Loong, D., Bonato, S., Thanh, N. X., & Jacobs, P. (2014). How does burnout affect physician productivity? A systematic literature review. *BMC Health Sciences Research*, Vol. 14, No. 325, 10 pages.

Dhaini, S., Zúñiga, F., Ausserhofer, D., Simon, M., Kunz, R., Geest, S. D., & Schwendimann, R. (2016). Absenteeism and presenteeism among care workers in swiss nursing homes and their association with psychosocial work environment: A multi-site cross-sectional study. *Gerontology*, Vol. 62, pp. 386–395.

Dietz, C. & Scheel, T. (2017). Leadership and Presenteeism among Scientific Staff: The Role of Accumulation of Work and Time Pressure. *Frontiers in Psychology*, vol. 8, no. 1885.

Dietz, C., Zacher, H., Scheel, T., Otto, K., & Rigotti, T. (2020) Leaders as role models: Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave, *Work & Stress*, Vol. 34, No. 3, pp. 300-322.

DiStefano, C., & Hess, B. (2005). Using confirmatory factor analysis for construct validation: An empirical review. *Journal of Psychoeducational Assessment*, Vol. 23, No. 3, pp. 225-241.

Dignam, J.T., & West, S.G. (1988). Social support in the workplace: Test of six theoretical models. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 16, pp. 701–724.

Duijts, S.F., Kant, I., Swaen, G.M., van den Brandt, P.A. and Zeegers, M.P. (2007), “A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence”. *Journal of Clinical Epidemiology*, Vol. 60, No. 11, pp. 1105-1115.

Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., Johnson, P. O., Johnson, L. A., Satele, D., & West, C. P. (2019). A cross-sectional study exploring the relationship between burnout, absenteeism, and job performance among American nurses. *BMC Nursing*, Vol. 18, No. 57, pp. 1-8.

Dyrbye, L. N., Thomas, M. R., Massie, F. S., Power, D. V., Eacker, A., Harper, W., Durning, S., Moutier, C., Szydlo, D. W., Novotny, P. J., Sloan, J. A., & Shanafelt, T. D. (2008). Burnout and Suicidal Ideation among U.S. Medical Students. *Annals of Internal Medicine*, Vol. 149, No. 5, pp. 334-341.

Dyrbye, L. N., West, C. P., Satele, D., Boone, S., Tan, L., Sloan, J., & Shanafelt, T. D. (2014). Burnout Among U.S. Medical Students, Residents, and Early Career Physicians Relative to the General U.S. Population. *Academic Medicine*, Vol. 89, No. 3, pp. 443-451.

Eberly, M. B., Johnson, M. D., Hernandez, M., & Avolio, B. J. (2013). An Integrative Process Model of Leadership. *American Psychologist*, Vol. 68, No. 6, pp. 427-443.

Eisenberger, R., Singlhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 565–573.

Elstad, J. I., & Vabo, M. (2008). Job stress, sickness absence and sickness presenteeism in Nordic elderly care. *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 36, p. 467-474.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, Vol 17, pp. 217-231.

Erceg-Hurn, D. M. & Mirosevich, V. M. (2008). Modern robust statistical methods: An easy way to maximize the accuracy and power of your research. *American Psychologist*, Vol. 63, No. 7, pp. 591. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.7.591>

Euwema, M.C., Wendt, H. and van Emmerik, H. (2007), “Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28 No. 8, pp. 1035-1057.

Evans-Lacko, S., & Knapp, M. (2016). Global patterns of workplace productivity for people with depression: absenteeism and presenteeism costs across eight diverse countries. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, Vol. 51, pp. 1525-1537.

Fernandez, C. E. And Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, vol. 8, no. 1, pp. 67-84.

Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). “Adjusting to Job Demands: The Role of Work Self-Determination and Job Control in Predicting Burnout.” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 No. 1, pp. 39–56.

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2012) Presenteeism and burnout among teachers in public and private Portuguese elementary schools. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 20, pp. 4380-4390

Ferreira, A.I., Ferreira, P. C., Cooper, C. L., & Oliveira, D. (2019). How Daily Negative Affect and Emotional Exhaustion Correlates With Work Engagement and Presenteeism-Constrained Productivity. *American Psychological Association*, Vol. 26, No. 3, p. 261-271.

Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 1379-1403.

Fiorini, L. A., Houdmont, J., & Griffiths, A. (2020). Nurses' illness perceptions during presenteeism and absenteeism. *Occupational Medicine*, Vol. 70, pp. 101-106.

Firth, H., & Britton, P. (1989). 'Burnout', absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, No.1, pp. 55-59.

Fleeson, W. (2007). Situation-based contingencies underlying trait-content manifestation in behavior. *Journal of Personality*, Vol. 75, pp. 825–862.

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, Vol. 15, pp. 43–56.

Fleishman, E.A. (1953), "The description of supervisory behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 37 No. 1, pp. 1-6.

Fogarty, T. J., & Kalbers, L. P. (2006). Internal auditor burnout: An examination of behavioral consequences. *Advances in Accounting Behavioral Research*, Vol. 9, pp. 51-86.

Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pp. 57–80.

Frajerman, A., Morvan, Y., Krebs, M. O., Gorwood, P., & Chaumette, B. (2019). Burnout in medical students before residency: a systematic review and meta-analysis. *European Psychiatry*, Vol. 55, pp. 36-42.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, Vol. 30, No. 1, pp. 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x> (Located on 10/21/2017 from http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x/a_bstract).

Gaillard, A. (2019). Déterminants psychosociaux de la durée annuelle de présentéisme au travail. *Revue économique*, Vol. 70, No. 5, pp. 787-817

Galliker, S., Nicoletti, C., Feer, S., Etzer- Hofer, I., Brunner, B., Holtforth, M. G., Melloh, M., Dratva, J. & Elfering, A. (2020). Quality of leadership and presenteeism in health professions education and research: a test of a recovery-based process model with cognitive irritation and impaired sleep as mediators. *Psychology, Health & Medecine*, vol. 25, no. 2, p. 239-251.

Garczynski, A. M., Waldrop, J. S., Rupperecht, E. A., & Grawwitch, M. J. (2013). Differentiation Between Work and Nonwork Self-Aspects as a Predictor of Presenteeism and Engagement: Cross-Cultural Differences. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no. 4, p. 417-429.

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 922-958.

George, R., Chiba, M., & Scheepers, C.B. (2017). An investigation into the effect of leadership style on stress-related presenteeism in South African knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, Vol. 15, No. 0, a754.

Germain, M. (2012), "Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: reality or fallacy?", *Performance Improvement*, Vol. 51 No. 5, pp. 32-39.

Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2007). Burnout and Personality: Evidence From Academia. *Journal of Career Assessment*, Vol. 35, No. 2, pp. 240-256.

Giannakou, K. (2015), "The relationship between leadership styles and the risk of developing cardiovascular diseases (CVD) among nurses", *Hellenic Journal of Nursing Science*, Vol. 8, No. 1, pp. 21-27.

Gilbreath, B. & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 7, no. 1, p. 114-131.

Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 469-481.

Glynn, M. A., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half-century of research. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership and practice* (pp. 119-158). Boston, MA: Harvard Business Press.

Goetzel RZ, Hawkins K, Ozminkowski RJ, Wang S. (2003). The health and productivity cost burden of the “top 10” physical and mental health conditions affecting six large U.S. employers in 1999. *J Occup Environ Med.*, Vol. 45, pp. 5–14.

Goetzel RZ, Ozminkowski RJ, Long SR. (2003). Development and reliability analysis of the Work Productivity Short Inventory (WPSI) instrument measuring employee health and productivity. *J Occup Environ Med.*, Vol. 5, pp. 743-762.

Goetzel, R. Z., Carls, G. S., Wang, S., Kelly, E., Mauceri, E., Columbus, D., & Cavuoti, A. (2009). The relationship between modifiable health risk factors and medical expenditures, absenteeism, short-term disability, and presenteeism among employees at Novartis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 51, No. 4, pp. 487-499.

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 U.S. Employers. *JOEM*, vol. 46, no. 4, pp. 398-412.

Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2011). Dyads in organizational research: Conceptual issues and multilevel analyses. *Organizational Research Methods*, Vol. 14, No. 3, pp. 456–483. <https://doi.org/10.1177/1094428109358271>.

Gosselin, É., & Lauzier, M. (2011). Le présentéisme : Lorsque la présence n’est pas garante de la performance. *Revue française de gestion*, Vol. 2, No. 211, pp. 15-27.

Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and Absenteeism : Differentiated Understanding of Related Phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no. 1, p. 75-86.

Gottfredson, R. K., & Reina, C. S. (2020). Exploring why leaders do what they do: An integrative review of the situation-trait approach and situation-encoding schemas. *The Leadership Quarterly*, Vol. 31, pp. 1-20.

Gouvernement du Québec (2021). Travail et santé mentale. Récupéré de <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/favoriser-bonne-sante-mentale/travail-et-sante-mentale#:~:text=Conseils%20pour%20une%20bonne%20sant%C3%A9%20mentale%20au%20travail&text=Gardez%20vous%20du%20temps%20pour,maintenir%20une%20bonne%20sant%C3%A9%20mentale>.

Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995), “Development of LMX theory of leadership over 25 years: applying a multi-level-multi-domain perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol. 6 No. 2, pp. 210-247.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, pp. 51–63.

Greenland S. (1994). Hierarchical regression for epidemiologic analyses of multiple exposures. *Environ Health Perspect*, Vol. 102, No. 8, pp. 33–39.

Guay, S., Lemyre, A., & Geoffrion, S. (2022). Work-related predictors of mental health, presenteeism, and professional quality of life following exposure to a potentially traumatic event in child protection workers. *European journal of psychotraumatology*, Vol. 3, No. 1. DOI: 10.1080/20008198.2022.2037904

Guidetti, G., D. Converso, B. Loera, and S. Viotti. (2018). “Concerns about Change and Employee Wellbeing: The Moderating Role of Social Support.” *Journal of Workplace Learning*, Vol. 30, No. 3, pp. 216–228.

Gustafsson Senden, M., Schenck-Gustafsson, K., & Fridner, A. (2016). Gender differences in reasons for Sickness Presenteeism – a study among GPs in a Swedish health care organization. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 28, No. 50, pp. 1-7.

Gustafsson, K., & Marklund, S. (2011). Consequences of sickness presence and sickness absence on health and work ability: a Swedish prospective cohort study. *Int J Occup Med Environ Health*, Vol., 24, pp. 153–165.

Hakanen JJ, Schaufeli WB. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *J Affect Disord.*, Vol. 141, No. 2, pp. 415-424.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, Vol. 43, pp. 495-513.

Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 93–106.

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 959-879.

Halbesleben, J. R. B., 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*, vol. 24, p. 177-192.

Halbesleben, J.R.B. (2006), “Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 5, pp. 1134-1145.

Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers’ exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology*, Vol. 40, No. 3, pp. 318-335.

Han, S., Shanafelt, T. D., Sinsky, C. A., Awad, K. M., Dyrbye, L. N., Fiscus, L. C., Trockel, M., & Goh, J. (2019). Estimating the Attributable Cost of Physician Burnout in the United States. *Annals of Internal Medicine*, Vol. 170, No. 11, pp. 784-790.

Hansen, A., Buitendach, J.H., & Kanengoni, H. (2015). Psychological capital, subjective well-being, burnout and job satisfaction amongst educators in the Umlazi region in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, Vol. 13, No. 1, Art. #621, 9 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/>

Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work – What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, vol. 67, p. 956-964.

Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2009). Sick at work – A risk factor for long-term sickness absence at a later date? *Journal of Epidemiology and Community Health*, Vol. 63, No. 5, pp. 397-402.

Harden, S. M., You, W., Almeida, F. A., Hill, J. L., Linnan, L. A., Allen, K. C., & Estabrooks, P. A. (2015). Does successful weight loss in an internet-based worksite weight loss program improve employee presenteeism and absenteeism? *Health Education & Behavior*, Vol. 42, No.6, pp. 769-774.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, Vol. 28, pp. 178-194.

Heinmann, A. L., Ingold, P. V., & Kleinmann, M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *The Leadership Quarterly*, Vol. 31, pp. 1-19.

Hemp, P. (2004). Presenteeism: At Work – But Out of It. *Harvard Business Review*.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969), “Life cycle theory of leadership”. *Training & Development Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 26-34.

Hesterberg, T. (2011). Bootstrap. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, Vol. 3, No. 6, pp. 497-526.

Hetzel-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M., & Spurgeon, N. S. (2020). Work Engagement and Resiliency Impact the Relationship Between Nursing Stress and Burnout. *Psychological Reports*, Vol. 123, No. 5, pp. 1835-1853.

Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers’ Openness to Experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 23, No. 1, pp. 31-43.

Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1137-1177.

Hobfoll SE. (1998). *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*. New York: Plenum

Hobfoll SE. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Rev. Gen. Psychol.*, Vol. 6, No. 4, p. 307–324.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, Vol. 44, No. 3, pp. 513-524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, pp. 337–421.

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. *Handbook of organizational behavior*, Vol. 1, pp. 41-61.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, Vol. 5, pp. 103-128.

Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health, in *Attention: Selection, Awareness, and Control*, eds A. Baddely and L. Weiskrantz (Oxford: Clarendon Press), pp. 328–345.

Hoert, J., Herd, A. M., & Hambrick, M. (2018). The Role of Leadership Support for Health Promotion in Employee Wellness Program Participation, Perceived Job Stress, and health Behaviors. *American Journal of Health Promotion*, Vol. 32, No. 4, pp. 1054-1061.

Homsy, Mia (2022, 10 janvier). « PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE AU QUÉBEC : FAUT-IL BLÂMER LA PCRE? ». Gestion : HEC Montréal. Récupéré de <https://www.revuegestion.ca/penurie-de-main-douvre-au-quebec-faut-il-blamer-la-pcre>

Hooper, D., Coughlan, J. et Mullen, M. R. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, No. 1, pp. 53-60.

House, J.S. (1981), *Work Stress and Social Support*, Addison-Wesley Pub. Co, Reading, MA.

House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, Vol. 3, Fall, pp. 81-98.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, Vol. 7, pp. 323-352.

House, R.J. (1971), “A path goal theory of leader effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 321-339.

Howard, J. T., & Howard, K. J. (2020). The effect of perceived stress on absenteeism and presenteeism in public school teachers. *Journal of Workplace Behavior Health*, doi.org/10.1080/15555240.2020.1724794

Howell, D., C, Yzerbyt, V. et Bestgen, Y. (1998). Méthodes statistiques en sciences humaines. (Traduit par M. Rogier, 4e éd.). Paris, France: De Boeck.

Hsieh, A.-T., & Chao, H.-Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 1108-1123.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-55.

Huang, I.-C., Du, P.-L., Wu, L.-F., Achyldurdyeva, J., Wu, L.-C., & Lin, C. S. (2021). Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*. DOI 10.1108/LODJ-03-2020-0094.

Huang, S.Y.B., Fei, Y.-M., & Lee, Y.-S. (2021). Predicting Job Burnout and Its Antecedents: Evidence from Financial Information Technology Firms. *Sustainability*, Vol. 13, No. 4680, pp. 1-10.

Hurley, A. E., Scandura, T. A., Schriesheim, C. A., Brannick, M. T., Seers, A., Vanderberg, R. J., & Williams, L. J. (1997). Exploratory and confirmatory factor analysis: guidelines, issues, and alternatives. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 6, pp. 667-683.

Imo, U. O. (2017). Burnout and psychiatric morbidity among doctors in the UK: a systematic literature review of prevalence and associated factors. *BJPsych Bulletin*, Vol. 41, pp. 197-204.

Imtiaz, S. & Ahmed, M. S. (2009). The impact of stress on employee productivity, performance and turn over: An important managerial issue. *International Review of Business Research Paper*, Vol. 5, No. 4, pp. 468-477.

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, pp. 179-202.

Indvik, J. (1987). A meta-analysis of gender as a moderator of leader behaviorsubordinate outcome relationships. In L. Nadler, M. Nadler, & W. ToddMancillas. *Advances in Gender and Communication Research*, 127-152.

INSPQ (2018). « Qu'est-ce que l'absentéisme maladie et le présentéisme ? ». Récupéré de <https://www.inspq.qc.ca/recueil-de-fiches-portant-sur-les-indicateurs-de-la-grille-d-identification-de-risques-psychosociaux-du-travail/contexte-de-travail-et-mesures-de-prevention-en-place/fiche-1-b-indicateur-absenteisme-maladie-et-presenteisme>

Ishimaru, T., Mine, Y., & Fujino, Y. (2020). Two definitions of presenteeism: sickness presenteeism and impaired work function. *Occupational Medicine*, pp. 1-6.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 4, pp. 630-640.

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X.-H. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 84-106.

Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). More Than Just Convenient: The Scientific Merits of Homogeneous Convenience Samples. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, Vol. 82, No. 2, pp. 13-30. <https://doi.org/10.1111/mono.12296>

Janssens, H., Clays, E., De Clercq, B., De Bacquer, D., Casini, A., Kittel, F., & Braeckman, L. (2016). Association Between Psychosocial Characteristics of Work and Presenteeism: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, Vol. 29, No. 2, pp. 331-344.

Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Holten, A.-L. (2019). Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 39, No. 4, pp. 487-510.

Jia, H., Shang, P., Gao, S., Cao, P., Yu, J., & Yu, X. (2022). Work Stress, Health Status and Presenteeism in Relation to Task Performance Among Chinese Medical Staff During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in public health*, Vol. 10. doi: 10.3389/fpubh.2022.836113

Johansen, V., Aronsson, G., & Marklund, S. (2014). Positive and negative reasons for sickness presenteeism in Norway and Sweden: a cross-sectional survey. *BMJ Open*, Vol. 4, pp. 1-6.

Johansson, G., & Lundberg, I. (2004). Adjustment latitude and attendance requirements as determinants of sickness absence or attendance. Empirical tests of the illness flexibility model. *Social Science & Medicine*, Vol. 58, pp. 1857-1868.

Johns, G. (2008). Absenteeism and presenteeism: Not at work or not working well. In C. L. Cooper, & J. Barling (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (Vol. 1, pp. 160–177). London: Sage.

Johns, G. (2009). Absenteeism or presenteeism? Attendance dynamics and employee well-being. Dans S. Cartwright & C. L. Cooper (éds), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 7–30). Oxford, R.-U./New York, É.-U. : Oxford University Press.

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

Johns, G. (2011). Attendance Dynamics at Work: The Antecedents and Correlates of Presenteeism, Absenteeism, and Productivity Loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 16, no. 4, p. 483-500.

Johnson, S. K. (2008). Medically unexplained illness: Gender and biopsychosocial implications. Washington, DC: American Psychological Association.

Johnston, D.A., Harvey, S.B., Glozier, N., Calvo, R.A., Christensen, H., & Deady, M. (2019). The relationship between depression symptoms, absenteeism and presenteeism. *Journal of Affective Disorders*, Vol. 256, pp. 536-540.

Jones-Bitton, A., Hagen, B., Fleming, S. J., & Hoy, S. (2019). Farmer burnout in Canada. *International journal of environmental research and public health*, Vol. 16, No. 24, 5074. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245074>

Jourdain, G., & Vézina, M. (2014). How psychological stress in the workplace influences presenteeism propensity: A test of Demand-Control-Support model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, no. 4, p. 483-496.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 755–768.

Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 58, pp. 1149–1179.

Judge, T. A., Colbert, J. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 542–552.

Judge, T.A., Piccolo, R.F. and Ilies, R. (2004), “The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 1, pp. 36-51.

Jun, J., Ojemeni, M. M., Kalamani, R., Tong, J., & Crecelius, M. L. (2021). Relationship between nurse burnout, patient and organizational outcomes: Systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 119, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103933>

Kahn, R.L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Karanika-Murray, M., & Biron, C. (2020). The health-performance framework of presenteeism: Towards understanding an adaptive behavior. *Human relations*, Vol. 73, No. 2, pp. 242-261.

Karanika-Murray, M., Pontes, H. M., Griffiths, M. D. & Biron, C. (2015). Sickness presenteeism determines job satisfaction via affective-motivational states. *Social Science & Medicine*, Vol. 139, pp. 100–106.

Karlsson ML, Bjorklund C, Jensen I. (2010). The effects of psychosocial work factors on production loss, and the mediating effect of employee health. *J Occup Environ Med.*, Vol. 52, pp. 310–317.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. 1993. *The wisdom teams: Creating the high performance organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*, pp. 89-112.

Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: a Literature Review. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, Vol. 47, No. 4, pp. 581-600.

Kessler RC, Ames M, Hymel PA, et al. (2004). Using the World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) to evaluate the indirect workplace costs of illness. *J Occup Environ Med.* Vol. 46, pp. S23-S37.

Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., . . . Wang, P. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 45, pp. 156–174.

Khalid, A., Murtaza, G., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R. (2012). Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. *Information Management and Business Review*, Vol. 4, No. 9, pp. 487-495.

Khamisa , N. , Oldenburg , B. , Peltzer , K. , & Ilic , D. (2015). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 12, No. 1, pp. 652 – 666.

Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D., & Oldenburg, B. (2017). Effect of personal and work stress on burnout, job satisfaction and general health of hospital nurses in South Africa. *Health SA Gesondheid*, Vol. 22, pp. 252-258.

Khan, N., Palepu, A., Dodek, P., Salmon, A., Leitch, H., Ruzycki, S., ... & Lacaille, D. (2021). Cross-sectional survey on physician burnout during the COVID-19 pandemic in Vancouver, Canada: the role of gender, ethnicity and sexual orientation. *BMJ open*, Vol. 11, No. 5, e050380.

Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, Vol. 47, pp. 214-223.

Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, Vol. 32, No. 3, pp. 5-25.

Kim, T. K. (2015). T test as a parametric statistic. *Korean Journal of Anesthesiology*, Vol. 68, No. 6, pp. 540-546. <http://dx.doi.org/10.4097/kjae.2015.68.6.540>

Kinman, G., & Wray, S. (2018). Presenteeism in academic employees – occupational and individual factors. *Occupational Medicine*, Vol. 68, pp. 46-50.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, Vol. 5, pp. 48–60.

Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., Vahtera, J., et al. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The Whitehall II study. *American Journal of Public Health*, Vol. 95, pp. 98–102.

Kleine, A.-K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work : A meta-analysis. *J Organ Behav.*, Vol. 40, pp. 973-999.

Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. (4e éd.). New York, NY: Guilford Press.

Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition (Vol. Fourth edition). The Guilford Press.

Knani, M. & Fournier, P.-S. (2013). Burnout, Job Characteristics, and Intent to Leave: Does Work Experience Have Any Effect. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, vol. 4, no. 4, p. 403-408.

Knani, M. (2013) Exploratory Study of the Impacts of New Technology Implementation on Burnout and Presenteeism. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 22, pp. 92-97

Knani, M., Biron, C., & Fournier, P.-S. (2018). Presenteeism revisited: A critical review of existing definitions and measures. In: Lu L and Cooper CL (eds) The Cambridge Companion to Presenteeism at Work. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 35–68.

Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M., & Gijssels, W. (2018). When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, Vol. 49, No. 4, pp. 475-513.

Komp, R., Kauffeld, S., & Ianiro-Dahm, P. (2022). The concept of health-promoting collaboration—A starting point to reduce presenteeism?. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 782597.

Koopman, C., Pelletier, K., R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity. *JOEM*, Vol. 44, No. 1, pp. 14- 20.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support. *Personnel Psychology*, Vol. 64, pp. 289-313.

Kotter, J. (1988). The leadership factor. Free Press, 1st Edition.

Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, No. 284, pp. 1-19.

Krane, L., Larsen, E. L., Nielsen, C. V., Stapelfeldt, C. M., Johnsen, R., & Bech, M. B. (2014). Attitudes towards sickness absence and sickness presenteeism in health and care sectors in Norway and Denmark: A qualitative study. *BMC Public Health*, Vol. 14, 880.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, Vol. 19, No. 3, pp. 192-207.

Krpalek, D., Meredith, P., & Ziviani, J. (2014). Investigating mediated pathways between adult attachment patterns and reported rates of absenteeism and presenteeism. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(4), 259–280.

Kubo, M. (2007). The factorial and construct validity of the Japanese Burnout Scale. *Journal of Science of Labour*, Vol. 83, pp. 39–53.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *JOEM*, Vol. 50, No. 8, pp. 904-915.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., Vainio, H., 2008. Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *J. Occup. Environ. Med*, Vol. 50, No. 8, pp. 904–915.

Kuper H, Marmot M (2003) Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *J Epidemiol Community Health*, Vol. 57, pp. 147–153.

Laing, S. S., & Jones, S. M. W. (2016). Anxiety and Depression Mediate the Relationship Between Perceived Workplace Health Support and Presenteeism. *JOEM*, vol. 58, no. 11, p. 1144-1149.

Lauzier, M., Melançon, S. & Côté, K. (2017). L'effet du stress sur les comportements d'absentéisme et de présentéisme : le rôle médiateur de l'état de santé. *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 49, no. 4, p. 221-230.

Law, D. W., Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2008). An examination of the influence of contextual and individual variables on public accountants' exhaustion. *Advances in Accounting Behavioral Research*, Vol. 11, pp. 129-153.

Lazarus, R. (1993). "From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks", *Annual Review of Psychology*, Vol. 44, pp. 1-21.

Lee, H.-F., Chiang, H.-Y., & Kuo, H.-T. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *J Nurs Manag.*, Vol. 27, pp. 52-65.

Lee, J, Lim, N., Yang, E., & Lee, S. M. (2011). Antecedents and Consequences of Three Dimensions of Burnout in Psychotherapists: A Meta-Analysis. *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 42, No. 3, pp. 252-258.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 54, pp. 369-398.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 123-133.

Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 18, No. 4, pp. 393-412.

Leineweber C., Westerlund H., Hagberg J., Svedberg P., Luukkala M. et Alexanderson K. (2011). Sickness Presenteeism among Swedish Police Officers, *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 21, No. 1, pp. 17-22

Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P. & Alexanderson, K. (2012). Sickness presenteeism is more than an alternative to sickness absence: results from the population-based SLOSH study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*.

Leitão, J.; Pereira, D.; Gonçalves, Â. (2021). Quality of Work Life and Contribution to Productivity: Assessing the Moderator Effects of Burnout Syndrome. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, Vol. 18, 2425. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052425>

Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. Schaufeli, C. Maslach, Marek, T. (Eds) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, pp. 237-250. Washington: Taylor & Francis.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 297-308.

Lemon, S. C., Zapka, J., Li, W., Estabrook, B., Magner, R. and Rosal, M. C. (2009) Perceptions of worksite support and employee obesity, activity and diet. *American Journal of Health Behavior*, Vol. 3, pp. 299–308.

Lener, D., Amick, B. C., Rogers, W. H., Malspeis, S., Bungay, K., & Cynn, D. (2001). The Work Limitations Questionnaire. *Medical Care*, Vol. 39, No. 1, pp. 72-85.

Leroux, M.-P, Gaudet, M.-C. et Beauregard, N. (2019). Leadership et santé et mieux-être au travail : quelles leçons peut-on tirer pour les travailleurs en assignation internationale? *Ad Machina*, Vol. 3, No. 1, pp. 108-124.

Les Affaires (2022, 2 janvier). « La pénurie de main-d'œuvre Crise ou occasion à saisir? ». Récupéré de <https://www.lesaffaires.com/dossiers-partenaires/besoin-daide-face-a-la-penurie-de-main-duvre/la-penurie-de-main-duvre-crise-ou-occasion-a-saisir/630385>

Letvak, S. A., et. al. (2012). Nurses' presenteeism and its effects on self-reported quality of care and costs. *AJN The American Journal of Nursing*, Vol. 112, No. 2, pp. 30-38.

Lewis, J. (2003). *Project leadership*. Mc-Graw-Hill Education: New York, NY.

Lewis, M. (2007). Stepwise versus Hierarchical Regression: Pros and Cons. annual meeting of the Southwest Educational Research Association, February 7, 2007, San Antonio.

Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 91, pp. 645-664.

Li, L., Ruan, H., & Yuan, W. J. (2015). The relationship between social support and burnout among ICU nurses in Shanghai: A cross-sectional study. *Chinese Nursing Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 45–50.

Li, Y., Zhang, J., Wang, S., & Guo, S. (2019). The Effect of Presenteeism on Productivity Loss in Nurses: The Mediation of Health and the Moderation of General Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, No. 1745, pp. 1-11.

Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, Vol. 62, pp. 1587–1605.

Liden, R. C., Anand, S., & Vidayarthi, P. (2016). Dyadic Relationships. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, Vol. 3, pp. 139-166.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University Press.

Liu, C., Liu, S., Yang, S., & Wu, H. (2019). Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: a cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, Vol. 12, pp. 437-446.

Liu, Y., & Aungsuroch, Y. (2019). Work stress, perceived social support, self-efficacy and burnout among Chinese registered nurses. *J Nurs Manag.*, Vol. 27, pp. 1445-1453.

Loeppke, R., Taitel, M., Haufle, V., Parry, T., Kessler, R. C., & Jinnett, K. (2009). Health and Productivity as a Business Strategy: A Multiemployer Study. *JOEM*, Vol. 51, No. 4, pp. 411-428

Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, Vol. 29, pp. 43-58.

Lohela M, Björklund C, Vingård E et al (2009) Does a change in psychosocial work factors lead to a change in employee health? *J Occup Environ Med*, Vol. 51, pp. 195–203.

Lohela-Karlsson, M., Nybergh, L., & Jensen, I. (2018). Perceived health and work-environment related problems and associated subjective production loss in an academic population. *Bmc Public Health*, Vol. 18, 257.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr., H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 2, pp. 573-596.

Love, J., Grimby-Ekman, A., Eklof, M., Hagberg, M., & Bellve, L. (2010). Pushing Oneself Too Hard: Performance-Based Self-Esteem as a Predictor of Sickness Presenteeism Among Young Adult Women and Men – A Cohort Study. *JOEM*, vol. 52, no. 6, p. 603-609.

Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 40, No. 2, pp. 210-235.

Lu, C. Q., Siu, O. L., and Cooper, C. L. (2005). Managers' occupational stress in china: the role of self-efficacy. *Personal. Individ. Differ.* 38, 569–578. doi: 10.1016/j.paid.2004.05.012

Lu, L., & Cooper, C. L. (2022). Sickness presenteeism as a link between long working hours and employees' outcomes: intrinsic and extrinsic motivators as resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, No. 4, p. 2179.

Lu, L., Cooper, C. L. & Lin, H. Y. (2013). A cross-cultural examination of presenteeism and supervisory support. *Career Development International*, vol. 18, no. 5, p. 440-456.

Lu, L., Lin, H. Y., & Cooper, C. L. (2013). Unhealthy and Present: Motives and Consequences of the Act of Presenteeism Among Taiwanese Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no. 4, p. 406-416.

Lu, L., Peng, S.-Q., Lin, H. Y., & Cooper, C. L. (2014). Presenteeism and health over time among Chinese employees: The moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, vol. 28, no. 2, p. 165-178.

Lui, J. N. M., Andres, E. B., & Johnston, J. M. (2018). Presenteeism exposures and outcomes amongst hospital doctors and nurses: a systematic review. *BMC Health Services Research*, Vol. 18, No. 985, pp. 1-15.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 387–393.

Luturlean, B. S., Saragih, R., Prasetyo, A. P., & Kartikasari, R. P. (2019). Leadership Style and Work Stress as Antecedents of Job Satisfaction. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 65, 466-471.

MacGregor, J. N., Cunningham, J. B., & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: life events and health events. *Management Research News*, Vol. 31, No. 8, pp. 607-615.

Madsen IEH, Hanson LLM, Rugulies R et al (2014) Does good leadership buffer effects of high emotional demands at work on risk of antidepressant treatment? A prospective study from two Nordic countries. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*.

Magalhães, S., Barbosa, J., & Borges, E. (2022). Presenteeism in Non-Academic Staff in a Public University Context: Prevalence, Associated Factors, and Reasons to Work While Sick during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, No. 22, 14966.

María Luisa Avargues, Navarro, María Mas, Ana María López, Jiménez, Ana María, and López Jiménez. (2010). “Working Conditions, Burnout and Stress Symptoms in University Professors: Validating a Structural Model of the Mediating Effect of Perceived Personal Competence.” *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 13, No. 1, pp. 284–296.

Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2012). Sick at work: presenteeism among nurses in a Portuguese public hospital. *Stress Health*, Vol. 28, No. 4, pp. 297–304.

Maslach C, Jackson SE, Leiter MP. 1996. *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 3rd ed.

Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, Vol. 5, pp. 16–22.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, Vol. 7, No. 1, pp. 63-74.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, pp. 498-512.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2010). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Stress consequences: Mental, neuropsychological and socioeconomic* (pp. 726–729). Elsevier Academic Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, Vol. 15, No. 2, pp. 103–111.

Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1–16). Washington, DC: Taylor & Francis.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397–422.

Maslach, C. Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Appl. Soc. Psychol. Annu.*, Vol. 5, pp. 133–135.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). “The Measurement of Experienced Burnout.” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2, No. 2, pp. 99–113.

Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3rd ed. Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press.

Mattke, S., Balakrishnan, A., Bergamo, G., & Newberry, S. (2007). A Review of Methods to Measure Health-related Productivity Loss. *The American Journal of Managed Care*, Vol. 13, No. 44, pp. 211-217.

Mazzetti, G., Vignoli, M., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2019). Work addiction and presenteeism: The buffering role of managerial support. *International Journal of Psychology*, Vol. 54, No. 2, pp.174-179.

McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are Anxious Workers Less Productive Workers? It Depends on the Quality of Social Exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101, No. 2, pp. 279-291.

McClenahan, Carol A., Melanie L. Giles, and John Mallett. (2007). “The Importance of Context Specificity in Work Stress Research: A Test of the Demand-Control-Support Model in Academics.” *Work & Stress*, Vol. 21, No. 1, pp. 85–95.

McDavid, J. C. et Hawthorn, L. R. (2006). Program evaluation & performance measurement: An introduction to practice. Atlanta: Sage.

McGregor A, Magee C, Caputi P, Iverson D. (2016). A job demands-resources approach to presenteeism. *Career Dev Int.*, Vol. 21, pp. 402–418.

McGregor, A., Ashbury, F., Caputi, P., & Iverson, D. (2018). A Preliminary Investigation of Health and Work-Environment Factors on Presenteeism in the Workplace. *JOEM*, Vol. 60, No. 12, pp. 671-678.

Meerding W-J, IJzelenberg W, Koopmanschap M, Severens JL and Burdorf A (2005) Health problems lead to considerable productivity loss at work among workers with high physical load jobs. *Journal of Clinical Epidemiology*, Vol. 58, No. 5, pp. 517–523.

Meijman, T.F. and Mulder, G. (1998). “Psychological aspects of workload”, in Drenth, P.J.D. and Thierry, H. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, Psychology Press, Hove, pp. 5-33.

Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of type 2 diabetes: A prospective study of apparently healthy employed persons. *Psychosomatic Medicine*, Vol. 68, pp. 863–869.

Merchant, J. A., Kelly, K. M., Burmeister, L. F., Lozier, M. J., Amendola, A., Lind, D. P., ... Buikema, B. S. (2014). Employment status matters – A statewide survey of quality-of-life, prevention behaviors, and absenteeism and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 56, No.7, pp. 686-698.

Mesu, J., Sanders, K., & van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, Vol. 44, No. 6, pp. 970-990.

Michel, J. S., & LeBreton, J. M. (2011). Leadership coherence: An application of personality coherence theory to the study of leadership. *Personality and Individual Differences*, Vol. 50, pp. 688–694.

Milner, K., Greyling, M., Goetzel, R., Da Silva, R., Kolbe-Alexander, T., Patel, D., Nossel, C., & Beckowski, M. (2013). The relationship between leadership support, workplace health promotion and employee wellbeing in South Africa. *Health Promotion International*, Vol. 30, No. 3, pp. 514-522.

Min, A., & Hong, H. C. (2023). The Effects of Job Demand-control-support Profiles on Presenteeism: Evidence from the Sixth Korean Working Condition Survey. *Safety and Health at Work*, Vol. 14, No. 1, pp. 85-92.

Miraglia, M. & Johns, G. (2016). Going to Work Ill: A Meta-Analysis of the Correlates of Presenteeism and a Dual-Path Model. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 21, no. 3, p. 261-283.

Miraglia, M., & Kinman, G. (2017). The hidden costs of working when sick. *The Psychologist*.

Mischel, W., & Shoda, Y. (2008). Toward a unified theory of personality: Integrating dispositions and processing dynamics within the cognitive-affective processing system. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 208–241). (3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.

Montano, D. (2016). Supervisor behaviour and its associations with employees' health in Europe. *Int Arch Occup Environ Health*, Vol. 89, pp. 289–298.

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: a comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *J Organ Behav*, Vol. 38, pp. 327–350.

Mori, T., Nagata, T., Nagata, M., Odagami, K., & Mori, K. (2022). Perceived supervisor support for health affects presenteeism: a cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, No. 7, 4340.

Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, No. 105, No. 3, pp. 430-445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.430>

Murdoch, L. (2013). An Invertigation of Path-Goal Theory, relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender. *Emerging Leadership Journal (ELJ)*, Vol. 6, No. 1, pp. 13-44.

Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M., & Edington, D. W. (2006). The Association of Corporate Work Environment Factors, Health Risks, and Medical Conditions with Presenteeism Among Australian Employees. *Am J Health Promot*, Vol. 21, No. 2, pp. 127-136.

Nair, A. V., McGregor, A., & Caputi, P. (2020). The Impact of Challenge and Hindrance Demands on Burnout, Work Engagement, and Presenteeism. A Criss-Sectional Study Using the Job Demands-Resources Model. *JOEM*, Vol. 62, No. 8, pp. 392-397.

Nakazeko, T., Shobako, N., Hirano, Y., Nakamura, F., & Honda, K. (2022). Novel dietary intervention program “COMB meal program” approaching health and presenteeism: Two pilot studies. *Journal of Functional Foods*, Vol. 92, 105050.

Nantsupawat A, Kunaviktikul W, Nantsupawat R, Wichaikhum OA, Thienthong H, Poghosyan L. (2017). Effects of nurse work environment on job dissatisfaction, burnout, intention to leave. *Int Nurs Rev.*, Vol. 64, pp. 91–8.

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*, vol. 59, no. 3, p. 272-282.

Nielsen, K. & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism. *Work & Stress*, vol. 30, no. 2, p. 193-208.

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work Stress*, Vol. 22, No. 1, pp. 16–32.

Norazah, M.S. (2011). Job Satisfaction and Organizational Commitment - The of The Gender In. *International Journal of Psychology Research*, Vol. 6, No. 5, pp. 1-15.

Nyberg A, Alfredsson L, Theorell T et al (2009) Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. *Occup Environ Med*, Vol. 66, pp. 51–55.

Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., & Alderling, M. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, Vol. 39, No. 3, pp. 267-281.

Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L. L. & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 36, p. 803-811.

O'Connor, K., Neff, D. M., & Pitman, S. (2018). Burnout in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants. *European Psychiatry*, Vol. 53, pp. 74-99.

Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, pp. 382–390.

Olafsen, A. H. (2017). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motiv Emot*, Vol. 41, pp. 22-37.

Oluseyi, S. A., & Ayo, H. T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 16.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.

Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 1083–1090.

Papakonstantinou, D., & Tomos, C. (2021). Workplace productivity loss as a result of absenteeism and presenteeism in chronic and episodic migraine: a scoping review. *International Journal of Workplace Health Management*. DOI 10.1108/IJWHM-05-2021-0123

Papworth, M. A., Milne, D., & Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development*.

Park, K. W., Arvey, R. D., & Tong, Y. K. (2011). The generalizability of leadership across activity domains and time periods. *Leadership Quarterly*, Vol. 22, pp. 223–237.

Patel, R. S., Bachu, R., Adikey, A., Malik, M., & Shah, M. (2018). Factors Related to Physician Burnout and Its Consequences: A Review. *Behavioral Sciences*, Vol. 8, No. 98, pp. 1-7.

Pearce, C., Sims, H. P., Cox, J., Ball, G., Schnell, Smith, K. 2003. Transactors, transformers and be yond. *Journal of Management Development*, Vol. 22, pp. 273-307.

Pedhazur, E. J. (1997). Multiple regression in behavioral research (3rd ed.). Orlando, FL: Harcourt Brace.

Pei, P., Lin, G., Li, G., Zhu, Y., & Xi, X. (2020). The association between doctors' presenteeism and job burnout: a cross-sectional survey study in China. *BMC Health Services Research*, Vol. 20, No. 715, pp. 1-7.

Pienaar, J., & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 1053-1063.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and

Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, pp. 438-454.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 879–903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, 513-563.

Pohling, R., Buruck, G., & Jungbauer, K.-L. (2016). Work-Related Factors of Presenteeism: The Mediating Role of Mental and Physical Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 21, No. 2, pp. 220-234.

Prater, T., & Smith, K. (2011). Underlying Factors Contributing To Presenteeism and Absenteeism. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 9, No. 6, pp. 1-14.

Prins JT, Gazendam-Donofrio SM, Dillingh GS, van de Wiel HB, van der Heijden FM, Hoekstra Weebers JE. (2008). The relationship between reciprocity and burnout in Dutch medical residents. *Med Educ.*, Vol. 42, No. 7, pp. 721-728.

Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 271-293.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, No. 1, pp. 37-61.

Rainbow, J. G., Drake, D. A., & Steege, L., M. (2020). Nurse Health, Work Environment, Presenteeism and Patient Safety. *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 42, No. 5, pp. 332-339.

Rantanen, I., & Tuominen, R. (2011). Relative magnitude of presenteeism and absenteeism and work-related factors affecting them among health care professionals. *Int Arch Occup Environ Health*, vol. 84, p. 255-230.

Rauthmann, J. F., Sheran, R. A., & Funder, D. C. (2015). Principles of situation research: Towards a better understanding of psychological situations. *European Journal of Personality*, Vol. 29, pp. 262–281.

Reilly, M. C., Zbrozek, A. S., & Dukes, E. M. (1993). The Validity and Reproducibility of a Work Productivity and Activity Impairment Instrument. *Pharmacoeconomics*, Vol. 4, No. 5, pp. 353-365.

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), “Perceived organizational support: a review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698-714.

Richards, K. A. R., Hemphill, M. A., & Templin, T. J. (2018) Personal and contextual factors related to teachers’ experience with stress and burnout, *Teachers and Teaching*, 24:7, 768-787,

Richardson, D. B., Hamra, G. B., MacLehose, R. F., Cole, S. R., & Chu, H. (2015). Hierarchical Regression for Analyses of Multiple Outcomes. *American Journal of Epidemiology*, Vol. 182, No. 5, pp. 459-467. DOI: 10.1093/aje/kwv047

Robertson, I. T., Baron, H., Gibbons, P., MacIver, R., & Nyfield, G. (2000). Conscientiousness and managerial performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 171-180.

Robertson, I., & Cooper, C. L. (2011). Well-being: Productivity and happiness at work. Wiesbaden, Germany: Springer.

Robertson, I., Leach, D., Doerner, N., & Smeed, M. (2012). Poor Health but Not Absent: Prevalence, Predictors, and Outcomes of Presenteeism. *JOEM*, Vol. 54, No. 11, pp. 1344-1349.

Roelen, C. A. M. & Groothoff, J. W. Rigorous management of sickness absence provokes sickness presenteeism. *Occupational Medicine*.

Rothmann, S., N. Barkhuizen, and Y. M. Tytherleigh. (2008). “Model of Work-Related Ill Health of Academic Staff in a South African Higher Education Institution.” *South African Journal of Higher Education*, Vol. 22, No. 2, pp. 404–422.

Rowold, J., & Schlotz, W. “Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Chronic Stress,” Kravis Leadership Institute. *Leadership Review*, Vol. 9, Spring 2009, pp. 35-48.

Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., Dietz, C., Ferreira, A. I., Gerich, J., Johns, G., Karanika-Murray, M., Lohaus, D., Løkke, A., Lopes, S. L., Martinez, L. F., Miraglia, M., Muschalla, B., Poethke, U., Sarwat, N., Schade, H., Steidelmüller, C., Vinberg, S., Whysall, Z., & Yang, T. (2020). “To work, or not to work, that is the question” – Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29, No. 3, pp. 344-363.

Sabagh, Z., Hall, N. C., & Saroyan, A. (2018). Antecedents, correlates and consequences of faculty burnout. *Educational Research*, Vol. 60, No. 2, pp. 131-156.

Sagie, A. 1997. Leader direction and employee participation in decision making: Contradictory or compatible practices? *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 46, pp. 387-452.

Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, Vol. 12, No. 10, e0185781.

Salyers, M. P., Bonfils, K. A., Luther, L., Firmin, R. L., White, D. A., Adams, E. L., & Rolins, A. L. (2016). The Relationship Between Professional Burnout and Quality and Safety in Healthcare: A Meta-Analysis. *J Gen Intern Med*, Vol. 32, No. 4, pp. 475-482.

Sauer, S.J. (2011), “Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 3, pp. 574-87.

Schaufeli, W. B. (2017). Burnout: A short socio-cultural history. In S. Neckel, A. K. Schaffner, & G. Wagner (Eds.), *Burnout, fatigue, exhaustion: An interdisciplinary perspective on a modern affliction* (pp. 105– 127). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315.

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice. A critical analysis. Washington, DC: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hammig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Dordrecht, Netherlands: Springer.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, Vol. 14, No. 3, pp. 204-220.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of psychological research online*, Vol. 8, No. 2, pp. 23-74.

Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E. & Schmidt, B. (2017). Associations Between Supportive Leadership Behavior and the Costs of Absenteeism and Presenteeism. *JOEM*, vol. 59, no. 2, p. 141-147.

Schmidt, B., Herr, R. M., Jarczok, M. N., Baumert, J., Lukaschek, K., Emeny, R. T., & Ladwig, K.-H. (2018). Lack of supportive leadership behavior predicts suboptimal self-rated health independent of job strain after 10 years of follow-up: findings from the population-based MONICA/KORA study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 91, pp. 623-631.

Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., ... & Fischer, J. E. (2014). Associations between supportive leadership and employees self-rated health in an occupational sample. *International journal of behavioral medicine*, Vol. 21, pp. 750-756.

Schmidt, B., Schneider, M., Seeger, P., van Vianen, A., Loerbroks, A., & Herr, R. M. (2019). A Comparison of Job Stress Models: Associations With Employee Well-Being, Absenteeism, Presenteeism, and Resulting Costs. *JOEM*, Vol. 61, No. 7, pp. 535-544.

Schmidt, S. M., & Yeh, R. S. (1992). The structure of leader influence, a cross-national comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 23, pp. 251–264.

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, Vol. 126, No. 5, pp. 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>

Schonfeld, I. S., Verkuilen, J., & Bianchi, R. (2019). Inquiry Into the Correlation Between Burnout and Depression. *Journal of Occupational Health Psychology*, <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000151>

Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review. *J Occup Rehabil*, Vol. 17, pp. 547-579.

Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 18, No. 1, pp. 60-74.

Schwarz, N. (1999). Self-reports: How the questions shape the answers. *American Psychologist*, Vol. 54, pp. 93–105.

Schwarz, N., Hippler, H.-J., Deutsch, B., & Strack, F. (1985). Response Scales: Effects of Category Range on Reported Behavior and Comparative Judgments. *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 49, No. 3, pp. 388-395.

Schyns B, Schilling J (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadersh Q*, Vol. 24, pp. 138–158.

Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 7, pp. 649-663.

Scuffham, P. A., Vecchio, N., & Whiteford, H. A. (2014). Exploring the Validity of HPQ-Based Presenteeism Measures to Estimate Productivity Losses in the Health and Education Sectors. *Medical Decision Making*, pp. 127-137.

Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 439–446.

Shan, G., Wang, S., Wang, W., Guo, S., & Li, Y. (2021). Presenteeism in Nurses: Prevalence, Consequences, and Causes From the Perspective of Nurses and Chief Nurses. *Frontiers in Psychiatry*, Vol. 11, pp. 1-10.

Shan, G., Wang, W., Wang, S., Zhang, Y., Guo, S., & Li, Y. (2022). Authoritarian leadership and nurse presenteeism: the role of workload and leader identification. *BMC nursing*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-13.

Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., West, C. P., Sloan, J., & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance Among US Physicians Relative to the General US Population. *Arch Intern Med.*, Vol. 172, No. 18, pp. 1377-1385.

Shanafelt, T. D., Hasan, O., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P. (2015). Changes in Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance in Physicians and the General US Working Population Between 2011 and 2014. *Mayo Clin Proc.*, Vol. 90, No. 12, pp. 1600-1613.

Shanafelt, T. D., West, C. P., Sinsky, C., Trockel, M., Tuffy, M., Satele, D. V., Carlasare, L. E., & Dyrbye, L. N. (2019). Changes in Burnout and Satisfaction With Work-Life Integration in Physicians and the General US Working Population Between 2011 and 2017. *Mayo Clin. Proc.*, Vol. 94, No. 9, pp. 1681-1694.

Shbail, M. A., Salleh, Z., & Nor, M. N. M. (2018). Antecedents of burnout and its relationship to internal audit quality. *Business and Economic Horizons*, Vol. 14, No. 4, pp. 789-817.

Shin, Y., Oh, W.-K., Sim, C.-H., & Lee, J.-Y. (2016). A Multilevel Study Of Supportive Leadership And Individual Work Outcomes: The Mediating Roles Of Team Cooperation, Job Satisfaction, And Team Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 55-70.

Shirom, A. (2002). Job related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245–265) Washington, DC: American Psychological Association.

Shirom, A. (2003b). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. T. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245–264). Washington, DC: American Psychological Association.

Shonhiwa, C. (2016). An examination of the situational leadership approach: Strengths and weaknesses. *Cross-Currents: An International Peer-Reviewed Journal on Humanities & Social Sciences*, vol. 2, no. 2, pp. 35-40.

Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 291-301.

Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-6.

Silva-Costa, A., Ferreira, P. C. S., Griep, R. H., & Rotenberg, L. (2020). Association between Presenteeism, Psychosocial Aspects of Work and Common Mental Disorders among Nursing Personnel. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17, No. 6758, pp. 1-12.

Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, Vol. 9, pp. S37–S50.

Singh, P., & Suar, D. (2013). Health Consequences and Buffers of Job Burnout among Indian Software Developers. *Psychol Stud*, Vol. 58, No. 1, pp. 20-32.

Singh, P., Suar, D., & Leiter, M. P. (2012). Antecedents, Work-Related Consequences, and Buffers of Job Burnout Among Indian Software Developers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 83-104.

Singh, S., Farrelly, A., Chan, C., Nicholls, B., Nazeri-Rad, N., Bellicoso, D., ... & Bauman, G. (2022). Prevalence and workplace drivers of burnout in cancer care physicians in Ontario, Canada. *JCO Oncology Practice*, Vol. 18, No. 1, pp. e60-e71.

Skagen, K., & Collins, A. M. (2016). The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: A systematic review. *Social Science & Medicine*, vol. 161, pp. 169-177.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. and Guzman, J. (2010), “Are leaders’ well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research”, *Work and Stress*, Vol. 24 No. 2, pp. 107-139.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. and Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, Vol. 12, No. 1, pp. 80-.

Smith, A.M., Ortiguera, S.A., Laskowski, E.R., Hartman, A.D., Mullenbach, D.M., Spooner-Lane, R. and Patton, W. (2007), “Determinants of burnout among public hospital nurses”. *Australian Journal of Advanced Nursing*, Vol. 25 No. 1, pp. 8-16.

Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The Impact of Participative and Directive Leadership on Teachers’ Performance: The Intervening Effects of Job Structuring, Decision Domain, and Leader-Member Exchange. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 5, pp. 746-772.

Sommovigo, V.; Setti, I.; Argentero, P. (2019). The Role of Service Providers’ Resilience in Buffering the Negative Impact of Customer Incivility on Service Recovery Performance. *Sustainability*, Vol. 11, No. 285.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 4, pp. 365–390.

Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (6th Edition). John Wiley & Sons.

Spector, P. E. (2019). Do Not Cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 34, No. 2, pp. 125-137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>

Statistique Canada (2011). Taux d’absence du travail. Statistique Canada, Enquête sur la population active (2011). Repéré dans <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-211-x/71-211-x2012000-fra.pdf>

Statistique Canada (2022). Absence du travail chez les employés à temps plein selon la géographie, données annuelles, inactif. Repéré dans <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410019001>

Statistique Canada (2022). Employés travaillant à temps supplémentaire (hebdomadaire) selon la profession, données mensuelles non désaisonnalisées (x 1 000). Repéré dans <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410030801&pickMembers%5B0%5D=1.6&pickMembers%5B1%5D=3.1&pickMembers%5B2%5D=4.1&pickMembers%5B3%5D=5.1&cubeTimeFrame.startMonth=01&cubeTimeFrame.startYear=2020&cubeTimeFrame.endMonth=05&cubeTimeFrame.endYear=2022&referencePeriods=20200101%2C20220501>

Statistique Canada (2022). Enquête canadienne sur la situation des entreprises, premier trimestre de 2022. Repéré dans <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220225/dq220225b-fra.htm>

Statistique Canada (2022). Postes vacants, employés salariés et taux de postes vacants selon les provinces et territoires, données mensuelles non désaisonnalisées. Repéré dans <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410037101&cubeTimeFrame.startMonth=01&cubeTimeFrame.startYear=2021&cubeTimeFrame.endMonth=06&cubeTimeFrame.endYear=2022&referencePeriods=20210101%2C20220601>

Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual differences*, Vol. 42, No. 5, pp. 893-898.

Stein, M., Vincent-Höper, S., & Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: a multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 829-845.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 35–71.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, Vol. 47, pp. 1-14.

Suner-Soler, R., Grau-Martin, A., Flichtentrei, D., Prats, M., Braga, F., Font-Mayolas, S. and Gras, M. (2014). “The consequences of burnout syndrome among healthcare professionals in Spain and Spanish speaking Latin American countries”. *Burnout Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 82-89.

Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, pp. 487-506.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Experimental designs using ANOVA (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.

Taloyan, M., Aronsson, G., Leineweber, C., Hanson, L. M., Alexanderson, K., & Westerlund, H. (2012). Sickness Presenteeism Predicts Suboptimal Self-Rated Health and Sickness Absence: A Nationally Representative Study of the Swedish Working Population. *PLoS ONE*, Vol. 7, No. 9.

Tanaka, K., N. Iso, A. Sagari, A. Tokunaga, R. Iwanaga, S. Honda, H. Nakane, Y. Ohta and G. Tanaka (2015). "Burnout of Long-term Care Facility Employees: Relationship with Employees' Expressed Emotion Toward Patients." *International Journal of Gerontology*, Vol. 9, No. 3, pp. 161-165.

Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). Leadership and organization. New York: McGraw-Hill.

Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, A., & Bentley, T. (2021). High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 43, No. 6, pp. 1342-1361.

Thomas, C. M., Bantz, D. L., & McIntosh, C. E. (2019). Nurse Faculty Burnout and Strategies to Avoid it. *Teaching and Learning in Nursing*, Vol. 14, pp. 111-116.

Thompson, A. H., & Waye, A. (2018). Agreement among the productivity components of eight presenteeism tests in a sample of health care workers. *Value in Health: the Journal of the International Society for Pharmacoeconomics and Outcomes Research*, Vol. 21, pp. 650–657.

Thompson, G. and Glasø, L. (2015), "Situational leadership theory: a test from three perspectives". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 36, No. 5, pp. 527-544.

Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 574-591.

Toppinen-Tanner, S., Ojajarvi, A., Vaananen, A., Kalimo, R., & Jappinen, P. (2005). Burnout as a Predictor of Medically Certified Sick-Leave Absences and Their Diagnosed Causes. *Behavioral Medicine*, Vol. 31, No. 1, pp. 18-27.

Tremblay, M., Gaudet, M.-C., & Vandenberghe, C. (2019). The rôle of group-level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 417-437.

Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships? *Motivation and Emotion*, Vol. 38, pp. 353–366.

Tuckey, M.R., Bakker, A.B. and Dollard, M.F. (2012). “Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study”. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17, No. 1, pp. 15-27.

Turner, T. B., Dilley, S. E., Smith, H. J., Huh, W. K., Modesitt, S. C., Rose, S. L., Rice, L. W., Fowler, J. M., & Straughn Jr., J. M. (2017). The impact of physician burnout on clinical and academic productivity of gynecologic oncologists: A decision analysis. *Gynecologic Oncology*, Vol. 146, Vol. 3, pp. 642-646.

Turnipseed, D. L. (1994). An analysis of the influence of work environment variables and moderators on the burnout syndrome. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 24, No. 9, pp. 782-800.

Turpin, R. S., Ozminkowski, R. J., Sharda, C. E., Collins, J. J., Berger, M. L., Billotti, G. M., et al. (2004). Reliability and validity of the Stanford Presenteeism Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 46, pp. 1123–1133.

Tziner, A., Shkoler, O., Rabenu, E., & Oren, L. (2018). Antecedents to Burnout among Hospital Doctors: Can the cope? *Medical Research Archives*, Vol. 6, No. 10, pp.1-9.

Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2012). Structural equation modeling. *Handbook of Psychology*, Second Edition, 2.

Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M., & Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Can J Adm Sci.*, Vol. 37, pp. 423-434.

Uyanik, G. K., & Güler, N. (2013). A study on multiple linear regression analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 106, pp. 234-240.

Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. *JOEM*, Vol. 59, No. 4, pp. 369-376.

Van den Heuvel, S. G., Geuskens, G. A., Hooftman, W. E., et al. (2010). Productivity loss at work; healthrelated and work-related factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 20, No. 3, pp. 331–339.

Van der Heijden, B., Mahoney, C. B., & Xu, Y. (2019). Impact of Job Demands and Resources on Nurses' Burnout and Occupational Turnover Intention Towards an Age-Moderated Mediation Model for the Nursing Profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16, pp. 1-22.

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 2, pp. 165-175.

Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1998). The evaluation of an individual burnout intervention program: The role of inequity and social support. *Journal of applied psychology*, Vol. 83, No. 3, pp. 392.

Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2001). Toward a process model of burnout: Results from a secondary analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 1, pp. 41-52.

Van Emmerik, I. J. H. (2002). "Gender Differences in the Effects of Coping Assistance on the Reduction of Burnout in Academic Staff." *Work and Stress*, Vol. 16, No. 3, pp. 251–263.

Vanni, K. J., Neupane, S. & Nygard, C.-H. (2017). Associations between perceived leadership and presenteeism in an industrial population. *Occupational Medicine*, vol. 67, p. 672-677.

Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 3, pp. 444-451.

Vo, P., Fang, J., Bilitou, A., Laflamme, A. K., & Gupta, S. (2018). Patients' perspective on the burden of migraine in Europe : a cross-sectional analysis of survey data in France, Germany, Italy, Spain, and the United Kingdom. *The Journal of Headache and Pain*, Vol. 19, No. 82, pp. 1-11.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, pp. 17–24.

Waldman, S. V., Diez, J. C. L., Arazi, H. C., Linetzky, B., Guinjoan, S., & Grancelli, H. (2009). Burnout, Perceived Stress, and Depression Among Cardiology Residents in Argentina. *Academic Psychiatry*, Vol. 33, pp. 296-301.

Walker, C. R., Guest, R. H., & Turner, A. N. (1956). *The foreman on the assembly line*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wan, H. C., Downey, L. A., & Stough, C. (2014). Understanding nonwork presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, Vol. 65, pp. 86–90.

Wee, L. H., Yeap, L. L. L., Chan, C. M. H., Wong, J. E., Jamil, N. A., Nantha, Y. S., & Siau, C. S. (2019). Antecedent factors predicting absenteeism and presenteeism in urban area in Malaysia. *BMC Public Health*, Vol. 19, No. 540, pp. 1-12.

Wendt, H., Euwema, M. and Van Emmerik, I.H. (2009), "Leadership and team cohesiveness across cultures", *Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 2, pp. 358-370.

West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *J Intern Med*, Vol. 283, No. 6, pp. 516-529.

West, C. P., Shanafelt, T. D., & Kolars, J. C. (2011). Quality of Life, Burnout, Educational Debt, and Medical Knowledge Among Internal Medicine Residents. *JAMA*, Vol. 306, No. 9, pp. 952-960.

West, S. G., Taylor, A. B., & Wu, W. (2012). Model fit and model selection in structural equation modeling. In *Handbook of structural equation modeling* (pp. 209-231).

Westerlund H, Nyberg A, Bernin P, Hyde M, Oxenstierna G, Jäppinen P, et al. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand control-support model. *Work*, Vol. 37, No. 1, pp. 71–79.

Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, Vol. 34, No. 5, pp. 719-751. <https://doi.org/10.1177/0011000006286345>

Whysall, Z., Bowden, J., & Hewitt, M. (2018). Sickness presenteeism: measurement and management challenges. *Ergonomics*, Vol. 61, No.3, pp. 341-354

Wilk, S. L., & Moynihan, L. M. (2005). Display Rule “Regulators”: The Relationship Between Supervisors and Worker Emotional Exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, pp. 917-927.

Willard-Grace, R., Knox, M., Huang, B., Hammer, H., Kivlaban, C., & Grumbach, K. (2019). Burnout and Health Care Workforce Turnover. *Annals of Family Medicine*, Vol. 17, No. 1, pp. 36-41.

Willemse, B. M., J. de Jonge, D. Smit, M. F. I. A. Depla and A. M. Pot (2012). "The moderating role of decision authority and coworker- and supervisor support on the impact of job demands in nursing homes: A cross-sectional study." *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 49, No. 7, pp. 822-833.

Williams, A. (2003). How to... Write and analyse a questionnaire. *Journal of orthodontics*, Vol. 30, No. 3, pp. 245-252.

Wilmar B. Schaufeli & Esther R. Greenglass (2001) Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, Vol. 16, No. 5, pp. 501-510, DOI: 10.1080/08870440108405523

Wilmar B. Schaufeli & Toon W. Taris (2005) The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart The views expressed in Work & Stress Commentaries are those of the author(s), and do not necessarily represent those of any other person or organization, or of the journal. *Work & Stress*, Vol. 19, No. 3, pp. 256-262, DOI: 10.1080/02678370500385913

Witte JS, Greenland S, Kim LL. (1998). Software for hierarchical modeling of epidemiologic data. *Epidemiology*, Vol. 9, No. 5, pp. 563–566.

Woo, T., Ho, R., Tang, A., & Tam, W. (2020). Global prevalence of burnout symptoms among nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research*, Vol. 123, pp. 9-20.

World Health Organisation. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": international classification of Diseases. Retrieved from. https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 5, pp. 491-499.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 3, pp. 486-493.

Wurm, W., Vogel, K., Holl, A., Ebner, C., Bayer, D., Morkl, S., Szilagyi, I.-S., Hotter, E., Kapfhammer, H.-P., & Hofmann, P. (2016). Depression-Burnout Overlap in Physicians. *PLoS ONE*, Vol. 11, No. 3, e0149913, pp. 1-15.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Rôle of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 121-141.

Yada, H., H. Abe, X. Lu, Y. Wakizaki, H. Omori, H. Matsuo, Y. Ishida and T. Katoh (2014). "Job-related stress in psychiatric nurses in Japan caring for elderly patients with dementia." *Environmental Health and Preventive Medicine*, Vol. 19, No. 6, pp. 436-443.

Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2002). Individualized Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 2, pp. 90-99.

Yammarino, F. J., & Gooty, J. (2017). Multi-level issues and dyads in leadership research. In B. Schyns, R. Hall, & P. Neves (Eds.). *Handbook of methods in leadership research* (pp. 229–255). Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing.

Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 609-619.

Yang, T., Lei, R., Jin, X., Li, Y., Sun, Y., & Deng, J. (2019a). Supervisor Support, Coworker Support and Presenteeism among Healthcare Workers in China: The Mediation Role of Distributive Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16, No. 817, pp. 1-9.

Yang, T., Ma, T., Liu, P., Liu, Y., Chen, Q., Guo, Y., Zhang, S., & Deng, J. (2019b). Perceived social support and presenteeism among healthcare workers in China: the mediating role of organizational commitment. *Environmental Health and Preventive Medicine*, Vol. 24, No. 55, pp. 1-9.

Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., et al. (2016). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: a structural equation modelling approach. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, Vol. 13, No. 72. doi: 10.3390/ijerph13010072

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*, Vol. 19, No. 1, pp. 102-124

Yi., J.-S., & Kim, H. (2020). Factors Related to Presenteeism among South Korean Workers Exposed to Workplace Psychological Adverse Social Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17, No. 3472, pp. 1-14.

Yildiz, H., Yildiz, B., Zehir, C., & Aykaç, M. (2015). The Antecedents of Presenteeism and Sickness Absenteeism: A Research in Turkish Health Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, pp. 398-403.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The academy of management perspectives*. Vol. 26. The academy of management perspectives (pp. 66–85).

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.

Yukl, G., & Falbe, C. M. 1991. Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 416-423.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, pp. 15–32.

Yun, S., Faraj, S., & Sims, H. P. (2005). Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 1288—1296.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, pp. 6-16.

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, pp. 2–43.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 3, pp. 67-76.

Zhang, J., Wang, S., Wang, W., Shan, G., Guo, S., & Li, Y. (2020). Nurses' Job Insecurity and Emotional Exhaustion: The Mediating Effect of Presenteeism and the Moderating Effect of Supervisor Support. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, No. 2239, pp. 1-9.

Zhang, W., Bansback, N., Boonen, A., Young, A., Singh, A., & Anis, A. H. (2010). Validity of the work productivity and activity impairment questionnaire – general health version in patients with rheumatoid arthritis. *Arthritis Research & Therapy*, Vol. 12, pp. 1-7.

Zhang, W., Sun, H., Woodcock, S., & Anis, A. (2015). Illness related wage and productivity losses: Valuing ‘presenteeism’. *Social Science & Medicine*, Vol. 147, pp. 62–71.

Zhong, Jie, Jianing You, Yiqun Gan, Yiwen Zhang, Lu Changqin, and Hongbo Wang. (2009). “Job Stress, Burnout, Depression Symptoms, and Physical Health among Chinese University Teachers 1, 2.” *Psychological Reports*, Vol. 105, No. 3, pp. 1248–1254.

Zhou, A. Y., Panagioti, M., Esmail, A., Agius, R., Van Tongeren, M., & Bower, P. (2020). Factors Associated With Burnout and Stress in Trainee Physicians. A systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Network Open*, Vol. 3, No. 8, pp. 1-16.

Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, Vol. 69, pp. 3380-3387.

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 300–320.

Annexe A – Tableaux sommaires des déterminants et des conséquences du présentéisme

Tableau 24. Déterminants individuels du présentéisme

Auteurs (Année)	Déterminant	Pays
Aronsson et al. (2000); Burton et al. (2004); Aronsson et Gustafsson (2005); Biron et al. (2006); Musich et al. (2006); Elstad et Vabo (2008); MacGregor et al. (2008); Bockerman et Laukkanen (2010); Johns (2011); Leineweber et al. (2012); Laing et al. (2016); Lauzier et al. (2017); Allemann et al. (2019); Li et al. (2019); Wee et al. (2019); Silva-Costa et al. (2020)	État de santé	Suède, Malaisie, Brésil, Canada, États-Unis, Australie, Suisse, Chine, Finlande, Danemark, Norvège
Biron et al. (2006); Caverley et al. (2007); Collins et Cartwright (2012); Johansen et al. (2014); Rainbow et al. (2019)	Professionnalisme	Canada, Royaume-Unis, Norvège, Suède, États-Unis
Musich et al. (2006); Elstad et Vabo (2008); MacGregor et al. (2008); Gosselin et al. (2013); Lauzier et al. (2017); Caers et al. (2019); Wee et al. (2019); Howard et Howard (2020)	Stress	Australie, Canada, Belgique, Malaisie, États-Unis, Suède, Danemark, Norvège, Finlande
Johns (2011); Lu et al. (2013); Yildiz et al. (2017); Shan et al. (2021)	Personnalité	Canada, Taiwan, Turquie, Chine
Demerouti et al. (2009); Rainbow et al. (2020)	Épuisement professionnel	Pays-Bas, États-Unis
Aronsson et Gustafsson (2005)	Difficultés financières	Suède
Leineweber et al. (2012)	Absentéisme	Suède

Tableau 25. Déterminants organisationnels du présentéisme

Auteurs (Année)	Déterminant	Pays
Aronsson et al. (2000); Aronsson et Gustafsson (2005); Leineweber et al. (2012); Wee et al. (2019)	Rémunération	Suède, Malaisie
Aronsson et al. (2000); Aronsson et Gustafsson (2005); Biron et al. (2006); Caverley et al. (2007); Johansen et al. (2014)	Difficulté de remplacement au travail	Suède, Canada, Norvège
Aronsson et al. (2000); Arjona-Fuentes et al. (2019); Jensen et al. (2019)	Type d'emploi	Europe
Biron et al. (2006); Caverley et al. (2007); Robertson et al. (2012); Allemann et al. (2019); Shan et al. (2021)	Charge de travail	Canada, Royaume-Unis, Suisse, Chine
Lu et al. (2013); Jourdain et Vézina (2014); Zhou et al. (2016); Schmid et al. (2017); Caers et al. (2019); Yang et al. (2019a); Zhang et al. (2020)	Soutien du superviseur	Canada, Belgique, Chine, Taiwan, Portugal, Allemagne
Gosselin et al. (2013); Kinman et Wray (2018); Yang et al. (2019b)	Soutien des collègues	Canada, Chine,
Caverley et al. (2007); Collins et Cartwright (2012); Miraglia et Johns (2016)	Politique d'absentéisme	Canada,

Tableau 26. Conséquences individuelles du présentéisme

Auteurs (Année)	Conséquence	Pays
Aronsson et al. (2000); Biron et al. (2006); Caverley et al. (2007); Hansen et Andersen (2008); MacGregor et al. (2008); Bergstrom et al. (2009a); Ashby et Mahdon (2010); Gosselin et al. (2013); Deery et al. (2014); Lauzier et al., (2017); Jensen et al. (2019); Dietz et al. (2020)	Absentéisme	Suède, Canada, Danemark, Allemagne
Lu et al. (2013); Aboagye et al. (2019)	Épuisement	Taiwan, Suède
Demerouti et al. (2009); Lu et al. (2014); Zhang et al. (2020)	Épuisement professionnel	Chine, Taiwan, Pays-Bas
Kivimaki et al. (2005); Caverley et al. (2007); Bergstrom et al. (2009b); Gustafsson et Marklund (2011); Johns (2011); Robertson et Cooper (2011); Lu et al. (2013); Conway et al. (2014); Lu et al. (2014); Skagen et Collins (2016)	État de santé	Suède, Taiwan, Chine
Lu et al. (2013); Wee et al. (2019); Côté et al. (2020)	Satisfaction au travail	Taiwan, Malaisie, Belgique
Admasachew et Dawson (2011); De Beer (2014); Karanika-Murray et al. (2015); Côté et al. (2021)	Engagement au travail	Belgique,

Annexe B – Message de recrutement des participants pour l'étude

Message de recrutement envoyé par courriel via la plateforme Qualtrics

Bonjour,

Je vous écris car j'ai besoin de participants pour mon projet de mémoire dans le cadre de ma Maîtrise en gestion des ressources humaines. Pour ce faire, je vous demande de répondre à un questionnaire en cliquant sur le lien ci-dessous. Je vous prie de lire attentivement le message d'introduction, car il vous donnera l'ensemble des détails relatifs à mon projet.

Votre participation est 100 % volontaire.

Sentez-vous libre de partager ce courriel et le lien vers le questionnaire avec votre entourage.

Merci de répondre d'ici le 11 février 2022.

Je vous remercie grandement pour votre attention et pour votre temps!

Benjamin Lechasseur
Candidat à la M.Sc. Gestion des ressources humaines
HEC Montréal

Cliquez sur ce lien pour accéder à l'enquête :

[\\${l://SurveyLink?d=Take the Survey}](#)

Ou copiez et collez l'URL ci-dessous dans votre navigateur Internet :

[\\${l://SurveyURL}](#)

Cliquez sur ce lien pour ne plus recevoir d'e-mails à l'avenir :

[\\${l://OptOutLink?d=Cliquez ici pour vous désabonner}](#)

Annexe C – Modèles conceptuels comparatifs issus des analyses factorielles confirmatoires

Figure 12. Modèle conceptuel comparatif 1

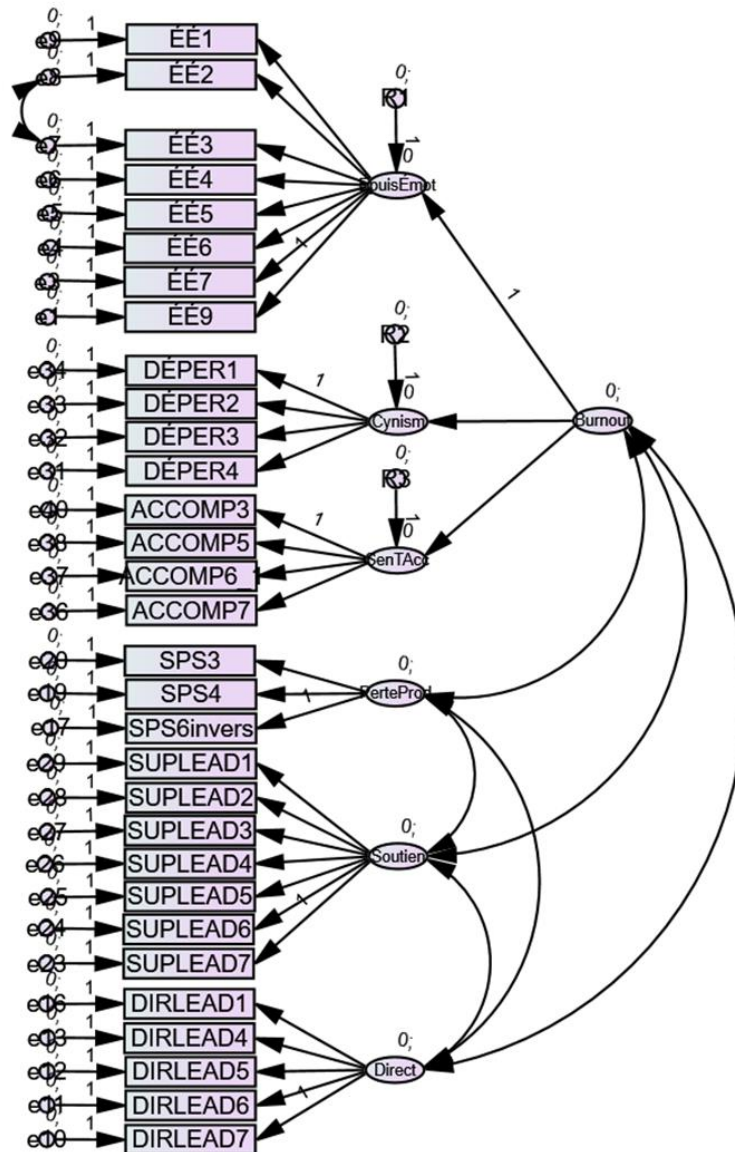


Figure 13. Modèle conceptuel comparatif 4

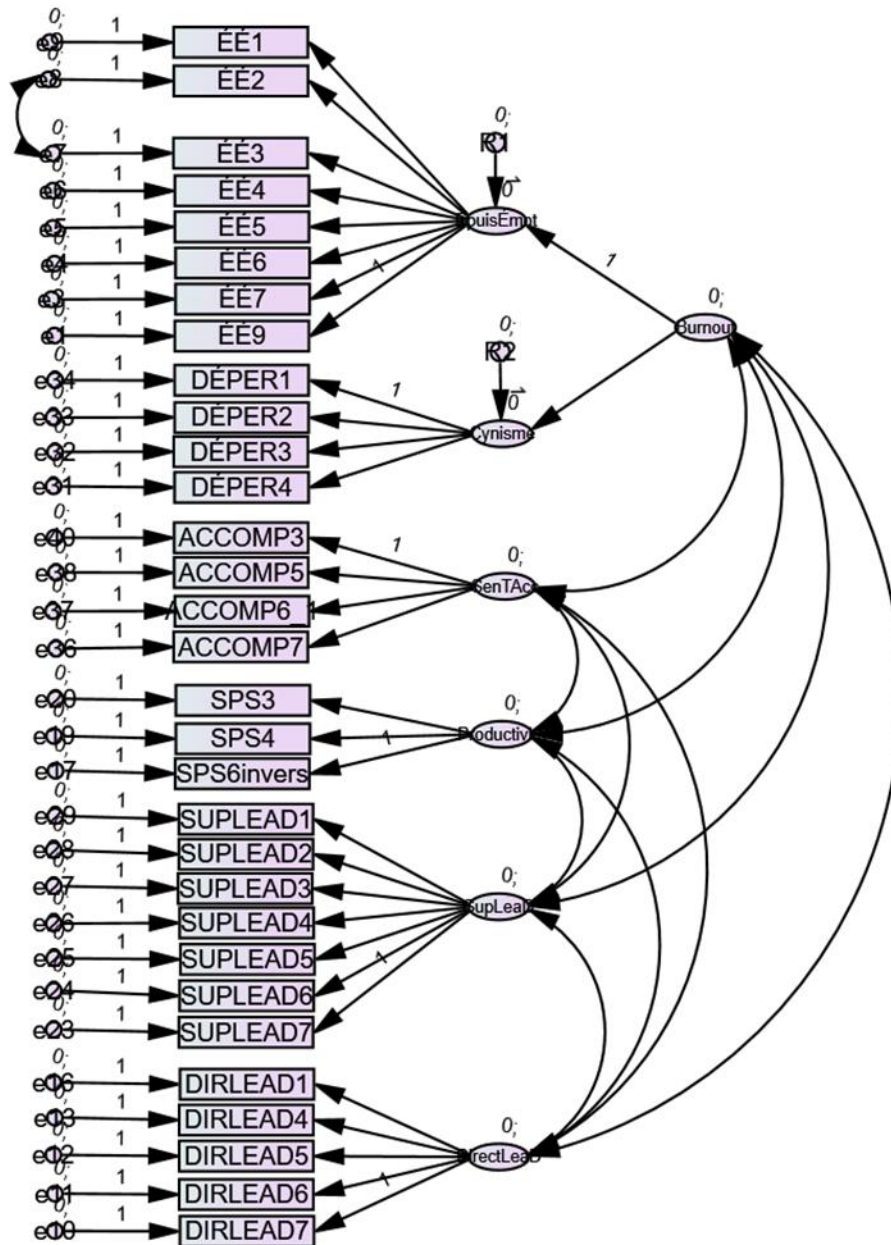
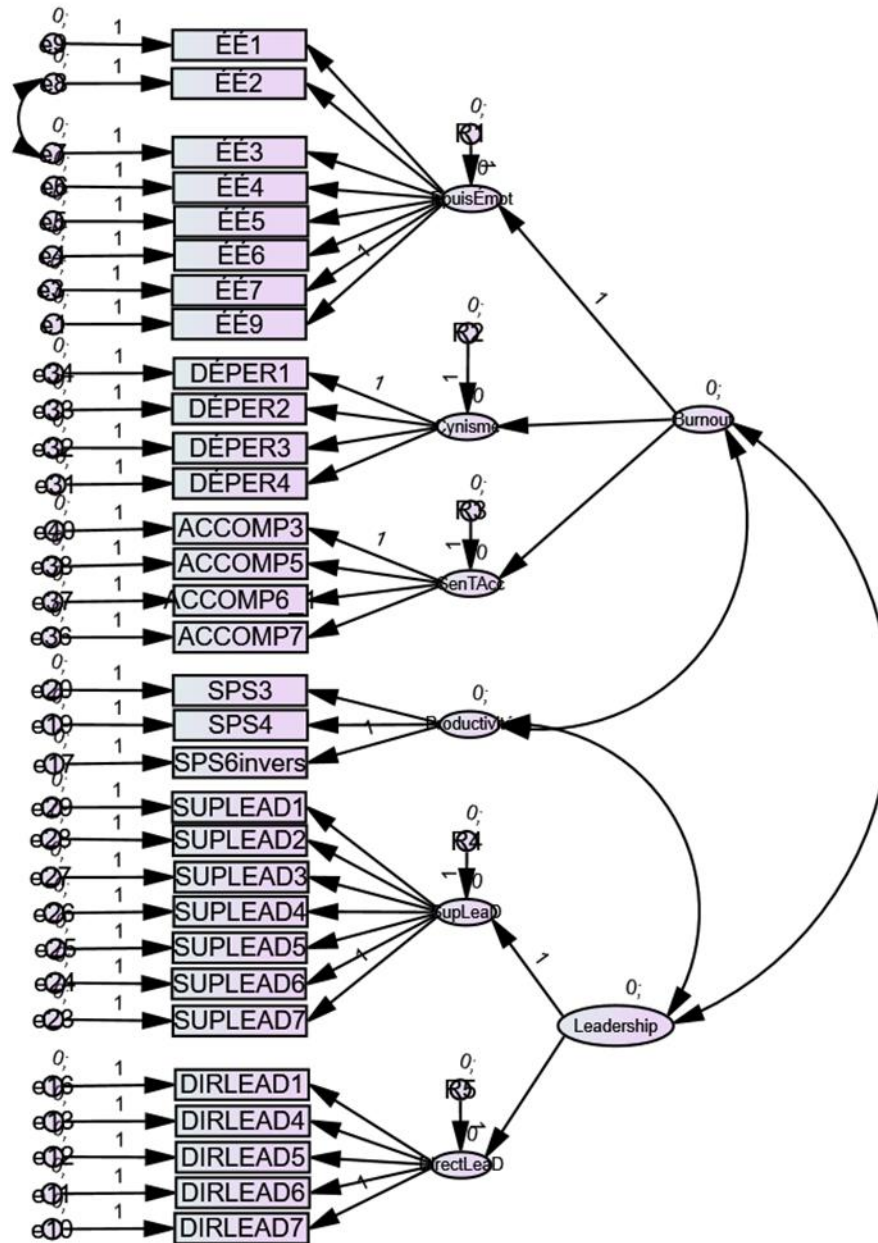


Figure 14. Modèle conceptuel comparatif 5



ANNEXE D – Abréviations et descriptifs des indicateurs

DIRLEAD1 : Mon superviseur attend des employés qu'ils suivent exactement ses instructions

DIRLEAD2 : Mon superviseur motive les employés en leur laissant savoir ce qui leur arrivera si leur travail est insatisfaisant

DIRLEAD3 : Mon superviseur demande aux employés de fournir des rapports détaillés de leurs activités

DIRLEAD4 : Mon superviseur prend la plupart des décisions pour les employés

DIRLEAD5 : Mon superviseur supervise étroitement les employés

DIRLEAD6 : Mon superviseur doit présenter des plans et des lignes directrices sinon les employés seront passifs et n'accompliront rien

DIRLEAD7 : Mon superviseur attend des employés qu'ils exécutent les instructions immédiatement

SUPLEAD1 : Mon superviseur travaille fort pour apaiser les tensions entre collègues lorsqu'elles surviennent

SUPLEAD2 : Mon superviseur encourage les employés à venir lui parler de leurs problèmes personnels

SUPLEAD3 : Mon superviseur consacre beaucoup de temps à notre sécurité d'emploi et à nos avantages sociaux

SUPLEAD4 : Mon superviseur travaille au développement de relations personnelles avec les employés

SUPLEAD5 : Mon superviseur se base sur ce qu'il/elle apprend à travers les contacts personnels avec les employés afin d'utiliser les talents de chacun le plus efficacement possible

SUPLEAD6 : Mon superviseur se préoccupe de ses employés sur une base régulière

SUPLEAD7 : Mon superviseur croit que les sentiments (émotions, attitudes, ressentis) des employés sont aussi importants que les tâches à accomplir

SPS1 : À cause de mon/mes problème(s) de santé, le stress de mon travail était beaucoup plus difficile à gérer

SPS2 : Malgré mon/mes problème(s) de santé, j'étais en mesure de finir des tâches difficiles dans mon travail

SPS3 : Mon/Mes problème(s) de santé m'empêche(ent) de prendre du plaisir dans mon travail

SPS4 : À cause de mon/mes problème(s) de santé, je me sentais désespéré à l'idée de finir certaines tâches dans mon travail

SPS5 : Malgré mon/mes problème(s) de santé, j'étais capable de me concentrer sur l'atteinte de mes objectifs au travail

SPS6 : Malgré mon/mes problème(s) de santé, je me sentais assez énergique pour compléter tout mon travail

ÉE1 : Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon emploi

ÉE2 : Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail

ÉE3 : Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail.

ÉE4 : Travailler avec des gens toute la journée me demande beaucoup d'efforts.

ÉE5 : Je sens que je pourrais craquer à cause de mon emploi.

ÉE6 : Je me sens frustré(e) par mon emploi.

ÉE7 : Je sens que je travaille « trop dur » dans mon emploi.

ÉE8 : Travailler en contact direct avec les gens me stresse beaucoup.

ÉE9 : Je me sens au bout du rouleau.

DÉPER1 : Je sens que je m'occupe de certaines personnes de mon entourage professionnel de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets.

DÉPER2 : Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai cet emploi.

DÉPER3 : Je crains que cet emploi ne m'endurcisse émotionnellement.

DÉPER4 : Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certaines personnes de mon entourage professionnel.

DÉPER5 : J'ai l'impression que mon entourage professionnel me rend responsable de certains de ses problèmes.

ACCOMP1 : Je peux comprendre facilement ce que mon entourage professionnel ressent.

ACCOMP2 : Je m'occupe très efficacement des problèmes de mon entourage professionnel.

ACCOMP 3 : J'ai l'impression, à travers mon emploi, d'avoir une influence positive sur les gens.

ACCOMP 4 : Je me sens pleine d'énergie.

ACCOMP 5 : J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mon entourage professionnel.

ACCOMP 6 : Je me sens énergisé(e) lorsque, dans mon emploi, je suis proche de mon entourage professionnel.

ACCOMP 7 : J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans mon emploi.

ACCOMP 8 : Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement.