# Effet médiateur du niveau de mobilisation dans la relation entre la satisfaction et l'absentéisme et effet modérateur de la dispersion : une étude des unités de travail.

Michel Tremblay
Professeur titulaire, École des Hautes Études Commerciales de Montréal
Lia Milesi
Consultante, Groupe Mercer
Gilles Simard
Professeur titulaire, École de gestion, Université du Québec à Montréal

**Résumé**

Malgré les nombreux travaux de recherche et l'accumulation des connaissances sur le sujet, l'absentéisme demeure un sujet brulant d'actualité pour le monde académique, mais encore plus pour la sphère organisationnelle qui doit en assumer les coûts directs et indirects élevés. La relation entre les attitudes et l'absentéisme a trouvé un écho au niveau collectif et les quelques résultats sur le lien entre diverses facettes de la satisfaction collective et l'absentéisme collectif en appellent d'autres. Cet article contribue au développement des connaissances sur les déterminants de l'absentéisme collectif en étudiant sa relation avec la satisfaction collective. Un autre objectif de cette étude est de comprendre un des processus par lequel la satisfaction collective influence l'absentéisme collectif. Finalement, nous observons aussi la relation entre la mobilisation et l'absentéisme. Disposant de données « longitudinales », nous utilisons les variables à des années différentes : satisfaction et mobilisation à T1 et absentéisme durant l'année qui suit T2. La banque de données est constituée des individus présents dans les mêmes unités en 2005 et 2006 et dont la taille des unités est comprise entre 5 et 50 individus. Au final, la banque de données contient 3307 répondants répartis dans 214 unités.

Mots clés : Absentéisme, satisfaction, mobilisation, différenciation.

**Effet médiateur du niveau de mobilisation dans la relation entre la satisfaction et l'absentéisme et effet modérateur de la dispersion : une étude des unités de travail.**

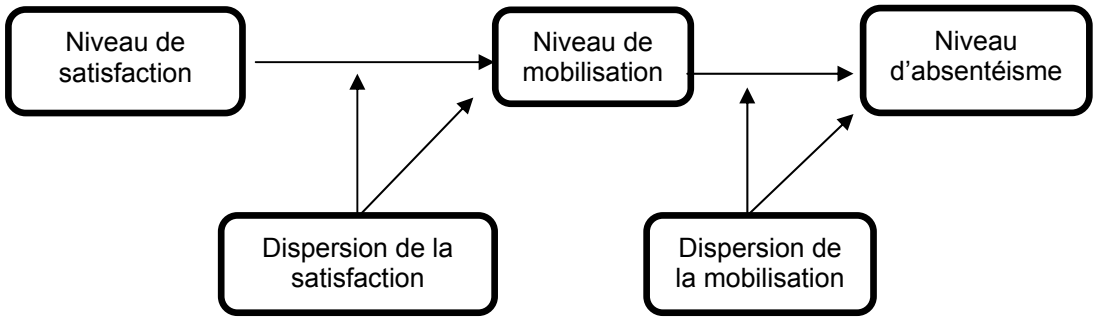
## Introduction

Chaque année, l'absentéisme au travail entraîne, pour les organisations, des coûts directs et indirects élevés : indemnisations des absences, remplacements des employés absents, gestion des absences, pertes de productivité, dysfonctionnements divers (Mason et Griffin, 2003). L'examen des multiples modèles d'absentéisme (voir Johns, 1997), qu'ils reposent sur des théories ou sur l'accumulation de résultats empiriques, révèle que la recherche a traditionnellement envisagé l'absentéisme comme un comportement individuel ayant lieu sans égard au contexte social et qui permet à un individu de se retirer de situations non appréciées (Harrison et Martocchio, 1998). Toutefois, plusieurs études ont rapporté un lien positif entre l'absentéisme collectif et l'absentéisme individuel, et ce au-delà de l'effet des facteurs individuels (Gellatly et Luchak, 1998; Tremblay, Hajjem, Milesi, et Wils, 2010; Xie et Johns, 2000). Ainsi, la détermination des antécédents de l'absentéisme collectif est devenue un besoin de recherche majeur (Rentsch et Steel, 2003), éveillant l'intérêt de plusieurs chercheurs (ex. Dineen, Noe, Shaw, Duffy, et Wiethoff, 2007; Hausknecht, Hiller, et Vance, 2008; Kristensen et *al*., 2006; Lokke Nielsen, 2008; Markham et McKee, 1995; Mason et Griffin, 2003; Rentsch et Steel, 2003; Xie et Johns, 2000). La relation entre les attitudes et l'absentéisme, si cher à l'approche traditionnelle, a trouvé un écho au niveau collectif et les quelques résultats sur le lien entre diverses facettes de la satisfaction collective et l'absentéisme collectif en appellent d'autres. En effet, bien que Hausknecht *et al.* (2008), Kristensen *et al.* (2006), Mason et Griffin (2005), Steel, Rentsch, et Hendrix (2002) et Whitman *et al.* (2010) trouvent une relation négative entre ces deux concepts, Dineen *et al.* (2007) viennent perturber ce qui pourrait être pris pour un consensus. Ils conceptualisent la satisfaction au niveau de l'unité selon deux approches : le niveau de satisfaction (moyenne de la satisfaction) et la dispersion de la satisfaction.

Nous désirons compléter les connaissances sur les déterminants de l'absentéisme collectif en étudiant sa relation avec la satisfaction collective. Bien qu'il puisse exister un consensus sur l'existence et le sens de cette relation, le nombre de travaux sur cette question reste faible. Un autre objectif de cette étude est de comprendre un des processus par lequel la satisfaction collective influence l'absentéisme collectif. Nous connaissons

mal les mécanismes sous-jacents à cette relation (Nishii, Lepak, et Schneider, 2008). À l'instar de Nishii *et al.* (2008) et Whitman *et al.* (2010), nous proposons que la mobilisation collective soit un de ces mécanismes. En effet, selon le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005), la mobilisation est une variable intermédiaire entre les attitudes et la performance des ressources humaines (dont la stabilité du personnel). Enfin, bien que les résultats apportés par Whitman *et al.* (2010) dans leur méta-analyse ne supportent que marginalement le processus que nous voulons tester, davantage de résultats empiriques sont nécessaires, et particulièrement en regard l'influence de la dispersion des construits. S'intéresser à la dispersion intra-unité revient donc à considérer la configuration des caractéristiques intra-unité. Les effets attendus de la dispersion intra-unité sont doubles. Tout d'abord, selon la littérature sur la diversité, la dispersion aurait des effets néfastes sur l'atmosphère de travail (voir Harrison, Price, et Bell, 1998; Harrison, Price, Gavin, et Florey, 2002). Ensuite, selon la littérature sur la force du climat (Gonzalez-Roma, Fortes-Ferreira, et Peiro, 2009; Gonzalez-Roma, Peiro, et Tordera, 2002; Lindell et Brandt, 2000) et sur la cristallisation des normes de groupe (voir Bommer, Miles, et Grover, 2003), la dispersion intra-unité d'une caractéristique X influencerait la force du lien entre la position de l'unité sur cette caractéristique et une résultante, telle que la relation serait plus forte lorsque la dispersion est faible. Le modèle de recherche proposé est résumé à la figure 1.

Figure 1 – *Modèle de recherche*




**Niveaux de satisfaction, mobilisation et absentéisme**

Nous proposons que le niveau de mobilisation a un effet médiateur sur la relation entre les niveaux de satisfaction et d'absentéisme de l'unité. Divers arguments soutiennent un lien entre les niveaux de satisfaction et d'absentéisme, les niveaux de satisfaction et de

mobilisation et les niveaux de mobilisation et d'absentéisme. Nous présenterons ces arguments dans les paragraphes qui suivent.

**Lien entre les niveaux de satisfaction et d'absentéisme de l'unité**

L'absentéisme collectif est généralement défini comme le niveau réel d'absentéisme du collectif. Dans cette étude, nous adoptons la définition de l'absentéisme de Martocchio et Harrison (1993), « *an individual lack of physical presence at a given location and time when there is a social expectation for him or her to be there* ». Notons aussi que nous nous intéressons principalement à l'absentéisme volontaire, c'est-à-dire à l'absentéisme qui résulte d'un choix individuel et non d'une incapacité à être présent. Nous appelons la variable d'absentéisme collectif « niveau d'absentéisme de l'unité » ; elle reflète la moyenne intra-unité de l'absentéisme objectif volontaire individuel. Le lien entre la satisfaction et l'absentéisme a été étudié de manière considérable. Le concept de satisfaction en emploi a fait l'objet de multiples efforts de conceptualisation. La définition proposée par Locke (1976 : 1300) « *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences* » a été selon Brief et Weiss (2002 : 282) « *une définition très influente* ». Cette définition insiste sur la nature affective de la satisfaction en emploi en l'associant à un état émotionnel. Les auteurs définissent la satisfaction collective comme « *the shared sense of enjoyment that individual derive from their experience on the job and within a work unit» (*Hausknecht *et al.* (2008 : 1224). Peu d'études ont été menées sur le lien entre la satisfaction et l'absentéisme collectif. Les multiples méta-analyses (ex : Hackett, 1989) au plan individuel s'accordent en général sur une relation négative ténue entre la satisfaction sur diverses facettes et l'absentéisme individuel. Malgré que la satisfaction à l'égard du supérieur soit plus faiblement liée à l'absentéisme que celle globale ou à l'égard du travail (voir la méta-analyse de Hackett, 1989), nous retenons quand même cette cible, car le supérieur immédiat est souvent considéré comme facteur qui peut générer à la fois des attitudes ambiantes (créer un niveau collectif élevé) et des attitudes discrétionnaires (créer une dispersion élevée, voir Hackman, 1992). Au niveau de l'unité, les chercheurs ont trouvé des relations négatives entre diverses facettes de la satisfaction et l'absentéisme. Dans leur méta-analyse, Withman *et al.* (2010) trouvent une corrélation vraie de -0,44 entre la satisfaction et l'absentéisme de l'unité. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 :** il existe une relation négative entre le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau d'absentéisme.

**Lien entre les niveaux de satisfaction et de mobilisation de l'unité**

L'étude du lien entre la satisfaction et la mobilisation a reçu une attention particulière au niveau individuel (voir la recension de Podsakoff *et al.*, 2000). En effet, les chercheurs se sont aperçus que la relation entre la satisfaction et la performance était plus forte lorsque la performance incluait les comportements de mobilisation (Bateman et Organ, 1983). Organ (1988 : 4), considéré encore aujourd'hui comme le principal instigateur du concept d'OCB, définit ces comportements comme :

> *«Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable*.»

Plusieurs chercheurs ont montré l'importance de considérer ces comportements au niveau collectif (voir Bommer *et al.*, 2003; Bommer et Dierdeorff, 2007; Dans sa définition de ces comportements, Organ (1988 : 8) insistait sur l'importance de l'effet de masse :

> *«Our requirement of OCB is that it represents actions of individuals that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization […]. Most OCB actions, taken singly, would not make a dent in the overall performance of the organization. But that is the nature of OCB - any single occurrence of it usually is modest or trivial».*

Dans le contexte francophone, Tremblay et Wils (2005 : 38) qui poursuivent les efforts de conceptualisation entrepris par Wils *et al.* (1998) proposent une définition plus large et intégratrice de la mobilisation collective :

> «Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions positives, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique du milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante».[1]

[1] Plusieurs vocables ont été utilisés pour décrire ce type de comportements individuels (performance contextuelle, comportements pro-sociaux, comportements de citoyenneté organisationnelle). Tremblay et Wils (2005) ont pour leur part proposé le concept de «mobilisation» pour décrire ces comportements quand l'unité d'analyse est un groupe ou une unité.

Deux arguments nous permettent de justifier le lien entre le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau de mobilisation. Premièrement, d'après les théories de la réciprocité (Gouldner, 1964) et des échanges sociaux (Blau, 1964), un individu satisfait à l'égard de son supérieur aurait tendance à vouloir « rendre la pareille ». Or, les comportements de mobilisation étant peu dépendants des habiletés individuelles, les individus pourraient facilement s'en servir comme « monnaie d'échange ». Deuxièmement, les gestes prosociaux adviendraient plus probablement chez les individus qui expérimentent un état affectif positif, car cet état réduit la distance psychologique entre soi et les autres (Rosenhan, Underwood, et Moore, 1974, cités par Bateman et Organ, 1983). Au niveau collectif, Mason et Griffin (2005), Koys (2001) et Whitman *et al.* (2010) ont raporté des corrélations positives entre plusieurs mesures de satisfaction et les CCOs. Par ailleurs les comportements de leadership du supérieur sont connus dans la littérature pour influencer les comportements de mobilisation au niveau collectif (voir Chen *et al.*, 2002, 2005; Ehrhart, 2004; George et Bettenhausen, 1990; Naumann et Ehrhart, 2005). Ainsi, à la lumière des arguments théoriques et des résultats empiriques présentés ci-dessus, nous posons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2 :** il existe une relation positive entre le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau de mobilisation de l'unité.

**Lien entre les niveaux de mobilisation et d'absentéisme de l'unité**

La relation entre les comportements de mobilisation et d'absentéisme n'a reçu que très peu d'attention au niveau collectif. Pourtant, ce lien est justifiable théoriquement et les quelques résultats empiriques existants l'appuient. D'autre part, plusieurs auteurs considèrent les CCOs comme un indicateur du désir de rester ou de se retirer de l'organisation (Chen *et al.*, 1998, 2005; Gaudet *et al.*, 2009; Harrison *et al.*, 2006; Lee *et al.*, 2004) et ils seraient une forme de retrait plus douce que l'absentéisme. Au niveau collectif plusieurs études indiquent l'existence d'une relation négative entre les comportements de mobilisation et l'absentéisme (Richardson *et al.,* 2005; Whitman *et al.*, 2010), Compte tenu de l'argumentation théorique développée précédemment et des résultats empiriques concluants, bien que peu nombreux, nous posons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 :** il existe une relation négative entre le niveau de mobilisation et le niveau d'absentéisme au plan collectif.

**Rôle médiateur de la mobilisation entre la satisfaction et l'absentéisme**

L'existence de liens entre les attitudes et la mobilisation et entre la mobilisation et l'absentéisme aux niveaux individuel et collectif justifie notre proposition de médiation. D'ailleurs, Nishii *et al.* (2008) suggèrent que l'effet des attitudes sur la performance passe par l'intermédiaire des CCOs. Cette proposition est reprise et testée par Whitman *et al.* (2010). Selon leurs résultats, la mobilisation collective est un médiateur partiel. Enfin, le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005) propose que les attitudes influencent la stabilité des ressources humaines par leurs effets sur les comportements de mobilisation. À notre connaissance, seuls Whitman *et al.* (2010) ont testé cette relation. Les résultats de leur méta-analyse indiquent que la mobilisation de l'unité médiatise partiellement et marginalement le lien entre la satisfaction de l'unité et l'absentéisme de l'unité. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 4 :** le niveau de mobilisation médiatise partiellement la relation entre le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau d'absentéisme de l'unité.

**Effets de la dispersion de la satisfaction**

Dans les lignes qui suivent, nous poserons des hypothèses sur les effets directs et modérateurs de la dispersion de la satisfaction.

*Effets directs de la dispersion de la satisfaction*

Lorsque nous étudions les effets directs de la dispersion de la satisfaction ou de la mobilisation, nous essayons de saisir les effets de la dispersion en elle-même (c'est-à-dire, quel que soit le niveau de satisfaction ou de mobilisation). Nous argumenterons le lien entre la dispersion de la satisfaction à l'égard du supérieur et les niveaux d'absentéisme (H5) et de mobilisation (H6). À notre connaissance, aucune étude ne s'est

penchée sur le lien entre la dispersion de la satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau de mobilisation et seuls Dineen *et al*. (2007) se sont intéressés au lien entre la dispersion de la satisfaction (en emploi et à l'égard des collègues) et le niveau d'absentéisme. Leurs résultats indiquent une corrélation non significative entre ces deux concepts. Les arguments sous-jacents au lien entre la dispersion de la satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau de mobilisation ou le niveau d'absentéisme sont similaires ; ils reposent essentiellement sur le paradigme de la similarité et de l'attraction (Byrne, 1971) et sur la théorie de la diversité de profondeur (Harrison *et al.*, 1998, 2002). Selon ce cadre théorique, la diversité attitudinale réduirait l'attraction des membres, l'intégration sociale et la cohésion (Harrison *et al*., 1998, 2002), favoriserait les conflits (Pelled, 1996) et augmenterait le taux de roulement (O'Reilly *et al.*, 1989; Wagner *et al.*, 1984; Wiersema et Bird, 1993). Selon Harrison *et al.*, (1998, 2002), la diversité attitudinale ou de profondeur nuirait à la performance en réduisant la cohésion des membres de l'unité. En effet, les groupes où la cohésion est plus faible offriraient moins de support aux membres, seraient moins conviviaux, limiteraient les interactions et engendreraient des attitudes négatives (Janis, 1982 et Shaw, 1981 cités pars Xie et Johns, 2000 et par George et Bettenhausen, 1990; Chen *et al.*, 2005). Au plan empirique, les chercheurs ont trouvé des corrélations positives entre la cohésion du groupe et des concepts similaires à celui de CCOs (George et Bettenhausen, 1990; Chen *et al.*, 2002; 2005) et une relation négative avec l'absentéisme (Xie et Johns, 2000). Bien que nous n'ayons trouvé aucune étude empirique sur la relation entre la dispersion de la satisfaction et le niveau de mobilisation et une seule étude sur celle entre la dispersion de la satisfaction et le niveau d'absentéisme, le cadre théorique développé ci-dessus et la nécessité de multiplier les études sur la diversité de profondeur nous poussent à poser les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 5 :** il existe une relation positive entre la dispersion de la satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau d'absentéisme de l'unité.

**Hypothèse 6 :** il existe une relation négative entre la dispersion de la satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau de mobilisation de l'unité.

**Les effets modérateurs de la dispersion de la satisfaction**

La dispersion de caractéristiques intra-unité a aussi été utilisée comme variable modératrice du lien entre la moyenne de l'unité sur cette caractéristique et une résultante. Ce type de modèle a été particulièrement utilisé par la littérature sur le climat organisationnel. Nous désirons étudier l'effet conjoint de la dispersion et du niveau de satisfaction sur le niveau de mobilisation et d'absentéisme. Deux perspectives sont à considérer. Premièrement, selon la littérature sur le climat, l'effet de la dispersion renforce celui des moyennes. L'effet des moyennes reste donc prédominant. Cela signifie qu'une faible dispersion est à l'origine de la création d'une norme comportementale qui incite à l'absentéisme lorsque le niveau de satisfaction est faible et qui proscrit l'absentéisme lorsqu'il est élevé. Deuxièmement, à en croire l'argumentation et les résultats de Dineen *et al.* (2007), lorsque la satisfaction est orientée à l'externe (c'est-à-dire, vers une autre cible que les collègues), l'effet de la dispersion neutralise celui des moyennes ; le partage d'un même niveau de satisfaction, qu'il soit élevé ou faible, pousserait les individus à être présents pour faire face à un destin commun. Le tableau 1 illustre les quatre situations qui peuvent résulter de l'interaction présente. Le partage de satisfaction (dispersion intra-unité faible) (cadrans 1 et 2) pourrait être à l'origine de la création d'une norme comportementale relative aux comportements d'absentéisme. Une séparation faible sur la satisfaction est source de cohésion. Or, la cohésion créerait une pression sociale plus forte pour se comporter conformément aux normes du collectif (George et Bettenhausen, 1990). Ainsi, le partage d'un même niveau de satisfaction devrait conduire à une situation forte. Rappelons que, dans une situation dite « forte », les individus tendent à se comporter de la même façon, réduisant ainsi la place laissée à l'interprétation individuelle quant aux comportements à adopter. Or, étant donné que l'absentéisme a longtemps été considéré comme une solution de retrait à des situations non satisfaisantes, il est probable que le partage d'attitudes positives (cadran 1) soit à l'origine de normes qui sanctionnent les comportements d'absentéisme, alors que le partage d'attitudes négatives (cadran 2) favorise la création de normes tolérantes face à ce comportement ou le favorisant.

Tableau 1 – *Effet conjoint de la dispersion et du niveau de satisfaction sur le niveau d'absentéisme : argumentation des résultats attendus*

| | | |
|---|---|---|
| **Dispersion de la satisfaction élevée** | **4 - Absentéisme élevé**<br>• Dispersion élevée → moins de cohésion, groupe moins attractif → niveau d'absentéisme élevé.<br>• Dispersion élevée → situation faible → absence de norme comportementale.<br>• Niveau de satisfaction faible → niveau d'absentéisme élevé. | **3 - Absentéisme modéré bas**<br>• Dispersion élevée → moins de cohésion, groupe moins attractif → niveau d'absentéisme élevé.<br>• Dispersion élevée → situation faible → absence de norme comportementale.<br>• Niveau de satisfaction élevé → niveau d'absentéisme faible. |
| **Dispersion de la satisfaction faible** | **2a - Perspective de la communauté de destin : absentéisme bas**<br>• Faibles niveaux de satisfactions partagés → présence au travail pour affronter un destin commun.<br>**2b - Perspective de la force du climat : absentéisme élevé**<br>• Dispersion faible → cohésion de l'unité, groupe attractif. Mais …<br>• Dispersion faible → situation forte → création d'une norme comportementale.<br>• Niveau de satisfaction faible → contenu de la norme qui incite à l'absentéisme. | **1 - Absentéisme bas**<br>• Dispersion faible → cohésion de l'unité, groupe attractif → niveau d'absentéisme faible.<br>• Dispersion faible → situation forte → création d'une norme comportementale.<br>• Niveau de satisfaction élevé → contenu de la norme qui proscrit l'absentéisme.<br>• Niveau élevé et dispersion faible → attraction des meilleurs candidats et opportunités attractives d'appartenance au groupe → niveau d'absentéisme faible. |
| | **Niveau de satisfaction faible** | **Niveau de satisfaction élevé** |

Ces arguments amènent à envisager un niveau d'absentéisme faible dans la situation 1 et élevé dans la situation 2b. Dans la situation 1, la similarité entraine plus de cohésion, la création d'une norme comportementale qui proscrit l'absentéisme, le groupe attire les meilleurs candidats et constitue une ressource pour les membres. Dans la situation 2b , la norme comportementale favoriserait l'absentéisme et neutraliserait les effets directs positifs d'une faible dispersion.

**Hypothèse 7** : Le niveau de dispersion de la satisfaction modère la relation entre le niveau de satisfaction et d'absentéisme de l'unité, de sorte que cette relation est plus fortement négative lorsque la dispersion est faible.

Nous exposons ci-dessous les arguments qui permettent de soutenir l'effet conjoint de la dispersion et du niveau de satisfaction sur le niveau de mobilisation (voir tableau 2). L'interaction étudiée dans cette section est proche de celle développée précédemment, car l'absentéisme et la mobilisation sont des comportements qui traduisent le désir de rester ou de se distancer de l'organisation. Nous reprendrons donc très succinctement les arguments communs et développerons davantage les arguments propres à la mobilisation. Enfin, à notre connaissance, aucune étude n'a testé l'effet conjoint de la dispersion et du niveau de satisfaction sur le niveau de mobilisation. Les unités où les membres partagent un niveau élevé de satisfaction à l'égard du supérieur seraient susceptibles de créer des normes favorisant l'adoption de comportements de mobilisation (cadran 1). En revanche, dans les unités où les membres partagent un faible niveau de satisfaction, les membres pourraient créer une norme qui proscrit ou limite les comportements de mobilisation (cadran 2). Ces normes neutralisent l'effet direct de la dispersion qui favorise la création de comportements de mobilisation par une satisfaction avec le « *membership* ». Par les processus de socialisation, ces normes pourraient contraindre les individus qui ne partageraient pas les mêmes attitudes ou les nouveaux arrivants (George, 1990; Mason et Griffin, 2002).

Tableau 2 – *Effet conjoint de la dispersion et du niveau de satisfaction sur le niveau de mobilisation : argumentation des résultats attendus*

| | | |
|---|---|---|
| **Dispersion de la satisfaction élevée** | **4 - Niveau de mobilisation faible**<br>• Dispersion élevée → moins de cohésion, groupe moins attractif → niveau de mobilisation faible.<br>• Dispersion élevée → situation faible → absence de norme comportementale.<br>• Niveau de satisfaction faible → niveau de mobilisation faible. | **3 - Niveau de mobilisation modéré élevé**<br>• Dispersion élevée → moins de cohésion, groupe moins attractif → niveau de mobilisation faible.<br>• Dispersion élevée → situation faible → absence de norme comportementale.<br>• Niveau de satisfaction élevé → niveau de mobilisation élevé. |

| Dispersion de la satisfaction faible | | |
|---|---|---|
| | **2 - Niveau de mobilisation faible**<br><br>• Dispersion faible → cohésion de l'unité, groupe attractif → niveau de mobilisation élevé. Mais…<br><br>• Dispersion faible → situation forte → création de norme comportementale.<br><br>• Niveau de satisfaction faible → contenu de la norme qui incite à l'absence de mobilisation. | **1 - Niveau de mobilisation élevé**<br><br>• Dispersion faible → cohésion de l'unité, groupe attractif → niveau de mobilisation élevé.<br><br>• Dispersion faible → situation forte → création de norme comportementale.<br><br>• Niveau de satisfaction élevé → contenu de la norme qui incite à la mobilisation.<br><br>• Niveau élevé et dispersion faible → attraction des meilleurs candidats et opportunités attractives d'implication dans le groupe → niveau de mobilisation élevé. |
| | **Niveau de satisfaction faible** | **Niveau de satisfaction élevé** |

Pour déterminer les niveaux de mobilisation lorsque la dispersion est élevée (cadrans 3 et 4), nous reprenons l'argumentation développée ci-dessus lorsque la variable dépendante considérée était l'absentéisme. La dispersion de la satisfaction entrainant une situation « faible », les individus adopteraient des comportements de mobilisation en fonction de leur propre niveau de satisfaction. Le niveau de mobilisation serait plus élevé dans les unités où le niveau de satisfaction est élevé (cadran 3) et plus faible dans les unités où le niveau de satisfaction est faible (cadran 4).

**Hypothèse 8** : Le niveau de dispersion de la satisfaction modère la relation entre le niveau de satisfaction et de mobilisation de l'unité, de sorte que cette relation est plus fortement positive lorsque la dispersion est faible.

## MÉTHODOLOGIE

### Échantillon

Nous utilisons les données provenant d'une organisation canadienne œuvrant dans le secteur de l'énergie. Cette organisation soumet annuellement, à la même période et à l'ensemble de ses employés, un questionnaire dont l'objet principal est l'évaluation de la satisfaction et de la mobilisation du personnel. Dans la présente étude, nous conceptualisons les construits au niveau de l'unité. Chaque employé appartient à une

unité, elle-même insérée dans une division appartenant à un groupe, groupe qui appartient à une direction.

Nous choisissons de retenir le niveau « unité » pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une unité est définie par un groupe d'individus qui sont sous la direction d'un même supérieur. Disposants de données « longitudinales », nous désirions mesurer les variables à des années différentes : satisfaction et mobilisation à T1 et absentéisme durant l'année qui suit T2. En mesurant ainsi les variables, nous voulions diminuer les problèmes de variance commune (entre la satisfaction et la mobilisation) et les problèmes de causalité. La banque de données est constituée des individus présents dans les mêmes unités en 2005 et 2006 et dont la taille des unités est comprise entre 5 et 50 individus. Au final, la banque de données contient 3307 répondants répartis dans 214 unités. Les unités ont une taille moyenne d'environ 15 répondants et la majorité des unités comporte 20 répondants ou moins. En moyenne, les unités comportent plus d'hommes que de femmes, car la proportion moyenne d'hommes est de 62,7 %. D'autre part, la majorité des unités n'est constituée que d'employés syndiqués et la proportion moyenne de syndiqués est très élevée (88,10 %). L'âge moyen des unités est relativement élevée (44,75 ans) tout comme l'ancienneté moyenne dans les unités (16,63 ans).

**Mesures**

Le questionnaire a été distribué par une firme privée de conseil en gestion conjointement avec l'organisation à l'étude. Ainsi, nous ne connaissons pas l'origine des instruments de mesure. De plus, les questions ont été adaptées au contexte de cette organisation et ont fait l'objet d'une négociation avec différentes parties prenantes de l'organisation. Nous sommes donc conscients qu'il est difficile de nous assurer de la validité des instruments. Toutefois, un examen attentif des énoncés permet de s'assurer d'une bonne validité apparente des items. Par ailleurs, des publications sont couramment réalisées à partir d'analyses secondaires effectuées sur des données recueillies à partir de questionnaires d'entreprises ou de firmes externes. **Mesure de la satisfaction**: Trois items sur une échelle de type Likert à 10 ancrages allant de « pas du tout satisfait(e) » à « extrêmement satisfait(e) »**,** ont permis de mesurer la satisfaction à l'égard du supérieur immédiat (Le leadership dont fait preuve votre supérieur immédiat; les communications avec votre supérieur immédiat.; le support apporté par votre supérieur immédiat. Les résultats relatifs à la fiabilité de

la mesure de satisfaction à l'égard du supérieur sont excellents (α = 0,93). **Mesure de la mobilisation** : Nous ne distinguerons pas les différentes dimensions de la mobilisation ni les différentes cibles. Cette décision repose sur deux arguments. Tout d'abord, les résultats des travaux de LePine *et al.* (2002) et de Hoffman *et al.* (2007) qui appuient l'existence d'un construit global de mobilisation. D'autre part, notre étude n'a pas pour objectif de lier une cible d'attitude à une cible de mobilisation. La mobilisation a été évaluée par l'indicateur général suivant; « veuillez indiquer jusqu'à quel point vous vous considérez mobilisé(e) au travail, c'est-à-dire engagé(e) à déployer votre énergie dans l'accomplissement de votre travail ? ». Cet item est mesuré à l'aide d'une échelle de type Likert à 10 ancrages allant de « pas du tout mobilisé(e) » à « extrêmement mobilisé(e) ». L'utilisation d'un seul item pour mesurer un construit est peu recommandée. Toutefois, plusieurs études l'encouragent désormais pour mesure**r** des construits latents (voir Nagy, 2002, pour la mesure de satisfaction en emploi). **Mesure de l'absentéisme** : Comme nous l'avons mentionné, les données d'absentéisme sont celles enregistrées par l'organisation et concernent les épisodes d'absences de trois jours ou moins. Notons que l'utilisation de données objectives réduit les erreurs de variance commune. Deux mesures d'absentéisme sont couramment utilisées : la durée (« *time lost index* ») et la fréquence (« *frequency index* »). Elles sont, respectivement, la somme d'unité de temps d'absence et le nombre d'épisodes d'absence sur une période donnée (Steel, 2003). Ces conceptualisations de l'absentéisme ont été respectivement associées aux absences « involontaires » et à celles « volontaires » (Chadwick-Jones *et al.*, 1971; Hammer et Landau, 1981; Steel, 2003). Compte tenu des limites de la mesure d'absentéisme, nous utiliserons les mesures de fréquence et de durée des absences. Toutefois, les données disponibles concernent les absences de moins de trois jours, ce qui nous permet d'éliminer les plus longues périodes d'absences attribuables à des facteurs de santé. En utilisant les deux mesures d'absentéisme, nous évitons de commettre une erreur classique qui est d'assumer que la mesure de fréquences des absences est l'opérationnalisation directe de la définition conceptuelle de l'absentéisme volontaire (Hammer et Landau, 1981). Pour chaque individu, l'absentéisme est donc mesuré durant l'année qui suit le sondage de satisfaction et de mobilisation et est appréhendé par deux index : la fréquence (nombre d'épisodes d'absence de moins de trois jours) et la durée (somme des jours d'absence). En ce qui concerne la normalité de la variable d'absentéisme, les résultats indiquent une distribution normale pour la moyenne des fréquences des absences

(Skewness = 0,470, Kurtosis = 0,092) et pour la moyenne des durées des absences (Skewness = 0,340, Kurtosis = -0,267). **Mesure des variables de dispersion** : Nous avons conceptualisé la variable de dispersion intra-unité (satisfaction) par l'approche de la séparation. Suivant les recommandations de Harrison et Klein (2007), instigateurs du concept de séparation, nous opérationnalisons la séparation par l'écart-type intra-unité mesuré comme suit (Harrison et Klein, 2007) :

$$\sqrt{[\sum(S_i - S_{mean})^2 / n_j]}$$

Avec : $S_i$ la position d'un membre *i* dans une unité *j* sur un attribut X, $S_{mean}$ la moyenne d'une unité *j* sur l'attribut X, $n_j$ la taille de l'unité *j*. Le dénominateur de la formule de l'écart-type intra-unité est *n* et non *n* – 1 car « *in this context, SD describes within-unit diversity as a sample value; it does not estimate a population parameter* » (Harrison et Klein, 2007 : 1210). Nous mesurons donc l'écart-type empirique biaisé et non l'écart-type empirique corrigé.

**Variables de contrôle :** Dans cette étude, nous contrôlerons la taille de l'unité, les proportions d'hommes, la proportion d'employés syndiqués, l'âge moyen et l'ancienneté moyenne qui sont des caractéristiques démographiques connues dans la littérature pour avoir une influence sur l'absentéisme de l'unité (Kristensen *et al.*, 2006; Lokke Nielsen, 2008; Tremblay, Hajjem, Milesi et Wils, 2010). D'autre part l'âge, l'ancienneté et le sexe sont aussi des variables démographiques fréquemment contrôlées lorsque les chercheurs étudient l'absentéisme au niveau individuel (voir Johns, 1997; Harrison et Martocchio, 1998). Notons que dans le contexte que nous étudions, la banque de congés de maladie croît avec l'ancienneté individuelle**.**

**Étude la variance**; Selon Chen *et al.* (2004 : 290), les chercheurs doivent se questionner sur la façon dont un construit multiniveau varie à la fois dans et entre les unités. Ceci permet de tester les inférences faites sur la structure interne du construit et sa fonction externe. Des indices de fiabilité, dont les corrélations interclasses (ICCs), permettent d'obtenir ces informations. Le type d'indice à retenir dépend de la conceptualisation du construit. Pour des construits basés sur une structure additive, le chercheur retiendra le ICC(2) (Chen *et al.*, 2004). Un ICC(2) 0,60 pour Glick, 1985) indiquerait que le construit agrégé présente une variance interunité suffisante (voir LeBreton et Senter, 2008).. Les valeurs obtenues sont toutes en dessous du seuil de 0,70 traditionnellement adopté mais

proches du seuil de 0,60 prôné par Glick (1985) : 0,58 pour le niveau de satisfaction 0,36 pour le niveau de mobilisation et 0,56 pour les niveaux d'absentéisme. Toutefois, dans une même organisation, nous avons aussi suivi la méthode de George (1990) et de George et Bettenhausen (1990) qui consiste à étudier la valeur du ratio « F » de l'analyse ANOVA. Les niveaux de satisfaction, de mobilisation et d'absentéisme présentent tous un ratio « F » significatif et supérieur à 1 (respectivement 2,40, 1,57, 2,84 pour la moyenne des durées des absences et 2,27 pour la moyenne des fréquences des absences).

**Test de la médiation;** Pour tester l'hypothèse de médiation, nous utiliserons deux approches. La première est proposée par Baron et Kenny (1986) et Kenny, Kashy et Bolger (1998). Nous réaliserons ensuite un test Sobel (1982) qui serait une méthode statistique plus rigoureuse pour tester les médiations (Preacher et Hayes, 2004). Dans le cas d'une médiation simple (une variable indépendante, une médiatrice et une dépendante), il permet de comparer la force de l'effet indirect de X sur Y avec et sans la variable médiatrice. Si le test Sobel permet de déterminer la présence d'effets indirects, Preacher et Hayes (2004) rappellent que la première condition du test de Baron et Kenny (1986) doit être remplie pour conclure à une médiation. Pour tester des effets modérateurs, Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003) recommandent de centrer les variables qui sont utilisées pour créer le terme d'interaction. Centrer une variable revient à lui soustraire sa valeur moyenne. Ainsi, lors de l'étude des modérations, les variables niveau de satisfaction, niveau de mobilisation, dispersion de la satisfaction et dispersion de la mobilisation seront centrées. Nous créerons ensuite les termes d'interaction en réalisant une multiplication : niveau de satisfaction × dispersion de la satisfaction et niveau de mobilisation × dispersion de la mobilisation.

**Résultats**

Le tableau 1 présente les corrélations entre les variables étudiées. D'après la matrice des corrélations, le niveau de satisfaction corrèle négativement avec la moyenne des durées des absences ($r$ = -0,163, $p < 0,05$). En revanche, le lien entre le niveau de satisfaction et la moyenne des fréquences des absences est non significatif. Le niveau de satisfaction corrèle positivement avec le niveau de mobilisation (r = .625, $p < 0,01$). Le niveau de

mobilisation corrèle négativement avec la moyenne des durées des absences ($r$ = -0,198, $p < 0,01$) et avec la moyenne des fréquences des absences ($r$ = -0,140, $p < 0,05$).

Tableau 1 – *Corrélations entre les variables à l'étude*

| Variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Âge moyen** | 1 | | | | | | |
| **2. Proportion d'hommes** | -,030 | 1 | | | | | |
| **3. Ancienneté moyenne** | ,732(**) | ,060 | 1 | | | | |
| **4. Proportion de syndiqués** | ,060 | ,471(**) | ,242(**) | 1 | | | |
| **5. Niveau de satisfaction** | -,102 | -,166(*) | -,232(**) | -,243(**) | 1 | | |
| **6. Niveau de mobilisation** | -,203(**) | -,050 | -,243(**) | -,170(*) | ,625(**) | 1 | |
| **7. Moyenne des durées des absences** | ,174(*) | -,117 | ,290(**) | ,266(**) | -,163(*) | -,198(**) | 1 |
| **8. Moyenne des fréquences des absences** | ,084 | -,140(*) | ,123 | ,277(**) | -,098 | -,140(*) | ,905(**) |

* p < 0,05, ** p < 0,01.

Les résultats de l'analyse de régression pour le modèle de la durée des absences sont présentés au tableau 2. Ils révèlent que le niveau de satisfaction est positivement et significativement relié à la mobilisation (,60). Dans un second temps, la satisfaction devient non-significative lorsque la mobilisation est entrée dans la même équation. Selon Preacher et Hayes (2004), un effet ne sera médiateur que si, en plus d'un effet indirect significatif, il existe un lien entre la variable indépendante et celle dépendante. Pour réaliser le test Sobel, nous faisons deux régressions : l'une pour mesurer l'effet de la variable indépendante sur celle médiatrice (bêta X→M), l'autre pour mesurer l'effet de la variable médiatrice sur celle dépendante lorsque la variable indépendante est contrôlée (bêta M→Y). Nous réalisons deux tests Sobel (1982). Dans le premier, toutes les variables de contrôle sont entrées dans les deux régressions. Dans le second, aucune variable n'est contrôlée dans la seconde régression (M→Y). Les résultats des tests Sobel (1982) présentés dans le tableau 3 montrent que lorsque toutes les variables sont contrôlées

l'effet indirect n'est pas significatif (tableau 3, modèle 1). Lorsqu'aucune variable de contrôle n'est entrée dans la seconde régression (M→Y), l'effet indirect est marginalement significatif (tableau 3, modèle 2, Z = -1,80, p < 0,10).

Tableau 2 – *Résultats des analyses de régressions hiérarchiques des variables de contrôle, du niveau de satisfaction et du niveau de mobilisation sur la moyenne des durées des absences*

| | Modèle 1<br>β | Modèle 2<br>β | Modèle3<br>β | Modèle 4<br>β |
|---|---|---|---|---|
| Bloc 1<br>Proportion de syndiqués | -.12 $^{t}$ | ,266*** | ,240*** | ,237*** |
| Bloc 2<br>Niveau de satisfaction | ,60** | | -,105 | -,012 |
| Bloc 3<br>Niveau de mobilisation | | | | -,150$^{t}$ |
| $R^2$ ajusté | ,392 | ,066 | ,072 | ,082 |
| $\Delta R^2$ | | ,071*** | ,010 | ,014$^{t}$ |

$^{t}$ p ≤ 0,10, * p ≤ 0,05, ** p ≤ 0,01, *** p ≤ 0,001.

Model 1 : mobilisation et modèles 2 à 4 durée de l'absentéisme

Tableau 3 – *Résultats des tests Sobel lorsque la variable dépendante est la moyenne des durées des absences*

| | **Bêta (X → M)** | **Erreur Standard (X → M)** | **Bêta (M → Y)** | **Erreur Standard (M → Y)** | **Z** | **p - value** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modèle 1** | 0,460 | 0,043 | -0,242 | 0,172 | -1,40 | 0,163 |
| **Modèle 2** | 0,460 | 0,043 | -0,326 | 0,179 | -1,80 | 0,073 |

*Note.* Bêta non standardisés. Modèle 1 : les variables de contrôle sont entrées dans les régressions. Modèle 2 : Aucune variable de contrôle n'est entrée dans la seconde régression (M→Y).

La médiation testée pour le modèle de la fréquence des absences est similaire à la précédente. Les résultats révèlent que ni la satisfaction, ni la mobilisation n'est reliée à la fréquence des absences (voir tableau 4).

Tableau 4– *Résultats des analyses de régressions hiérarchiques du niveau de satisfaction et du niveau de mobilisation sur la moyenne des fréquences des absences*

| | **Modèle 1** | **Modèle 2** |
|---|---|---|
| | **β** | **β** |
| **Bloc 1** | | |
| Niveau de satisfaction | -,098 | -,017 |
| **Bloc 2** | | |
| Niveau de mobilisation | | -,129 |
| **$R^2$ ajusté** | ,005 | ,010 |
| **$\Delta R^2$** | ,010 | ,010 |

$^{t}$ p ≤ 0,10, * p ≤ 0,05, ** p ≤ 0,01, *** p ≤ 0,001.

Nous réalisons des tests Sobel (1982) similaires à ceux effectués précédemment. Que les variables de contrôle soient entrées ou non dans les régressions, l'effet indirect est non significatif (tableau 5, modèle 1, Z = -1,07, p > 0,10 et modèle 2, Z = -1,46, p > 0,10).

Tableau 5 – *Résultats des tests Sobel lorsque la variable dépendante est la moyenne des fréquences des absences*

| | **Bêta (X → M)** | **Erreur Standard (X → M)** | **Bêta (M → Y)** | **Erreur Standard (M → Y)** | **Z** | **p - value** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modèle 1 | 0,460 | 0,043 | -0,151 | 0,141 | -1,07 | 0,287 |
| Modèle 2 | 0,460 | 0,043 | -0,226 | 0,153 | -1,46 | 0,143 |

*Note.* Bêta non standardisés. Modèle 1 : les variables de contrôle sont entrées dans les régressions. Modèle 2 : Aucune variable de contrôle n'est entrée dans la seconde régression (M→Y).

En résumé, lorsque toutes les variables de contrôle appropriées sont entrées dans les divers modèles de régression, seule l'hypothèse H2 concernant un lien positif entre les niveaux de satisfaction et de mobilisation est confirmée. Si nous ne contrôlons aucune variable ou une seule variable, toutes les hypothèses, sauf l'hypothèse 1b (fréquence des absences), sont confirmées. Pour les hypothèses de médiation lorsque toutes les variables de contrôle sont entrées dans le modèle, aucune des hypothèses de médiation n'est confirmée, quelle que soit la méthode utilisée. Si aucune variable de contrôle n'est entrée, l'hypothèse de médiation 4a est confirmée par les deux méthodes, mais les relations sont marginales. L'hypothèse 4b n'est confirmée par aucune des méthodes.

**Effets directs et modérateurs de la dispersion de la satisfaction sur le niveau de mobilisation**

Nous avons testé l'effet conjoint de la dispersion et du niveau de satisfaction sur le niveau d'absentéisme en utilisant des régressions hiérarchiques. Les résultats indiquent que l'effet de cette interaction n'est jamais significatif lorsque la variable dépendante est la moyenne des durées des absences, nous rejetons l'hypothèse 5. Lorsque la variable dépendante est la moyenne des fréquences des absences, l'effet de l'interaction est non significatif`.

Tableau 6 – *Résultats des effets directs et modérateurs de la dispersion de la satisfaction sur la moyenne des fréquences des absences*

| | | **Effet direct (H5)** | | | **Effet modérateur (H8)** |
|---|---|---|---|---|---|
| | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | M 5 |
| | β | β | β | β | β |
| **Variables de contrôle** | | | | | |
| Proportion d'hommes | -,347*** | -,350*** | -,352*** | -,351*** | -,352*** |
| Proportion de syndiqués | ,441*** | ,430*** | ,423*** | ,425*** | ,423*** |
| **Termes de premier ordre** | | | | | |
| Niveau de satisfaction | | -,052 | -,006 | -,007 | -,010 |
| Dispersion de la satisfaction | | | ,074 | ,074 | ,070 |
| Niveau × Dispersion | | | | | .028 |
| **$R^2$ ajusté** | ,163 | ,161 | ,161 | ,157 | ,157 |
| **$\Delta R^2$** | ,171*** | ,002 | ,003 | ,000 | ,001/M3 |

[t] p ≤ 0,10, * p ≤ 0,05, ** p ≤ 0,01, *** p ≤ 0,001.

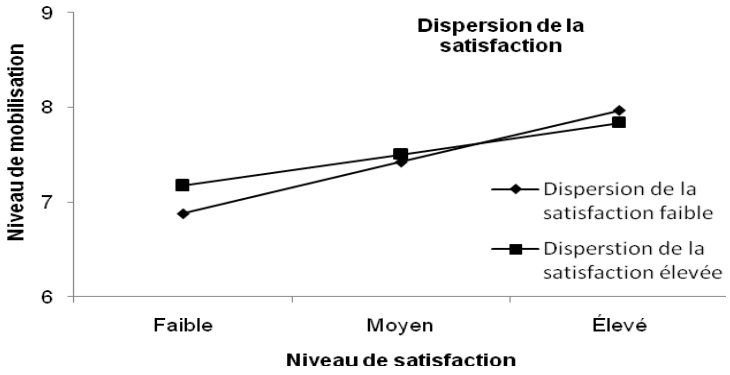
Nous testons l'effet conjoint de la dispersion et du niveau de satisfaction sur le niveau de mobilisation à l'aide de régressions hiérarchiques. Les résultats sont présentés dans le tableau 7. L'effet de l'interaction est significatif (M5, β = -0,177, p < 0,01). L'interaction explique 2,8 % de la variance du niveau de mobilisation, au-delà des variables de contrôle et du niveau et de la dispersion de la satisfaction. Nous avons représenté graphiquement l'effet de la dispersion de la satisfaction sur la relation entre les niveaux de satisfaction et de mobilisation (figure 1). Comme l'hypothèse 9 le prédisait, lorsque la dispersion de la satisfaction est faible, le lien entre les niveaux de satisfaction et de mobilisation est plus fort.

Tableau 7 - *Résultats des analyses de régressions sur les effets direct et modérateur de la dispersion de la satisfaction sur le niveau de mobilisation*

| **BD05006** | | **Effet direct (H6)** | | | **Effet modérateur (H9)** |
|---|---|---|---|---|---|
| | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | M 5 |
| | β | β | β | β | β |
| **Variables de contrôle** | | | | | |
| Ancienneté moyenne | -,214** | -,104[t] | -,104[t] | -,094[t] | -,094[t] |
| Proportion de syndiqués | -,118[t] | ,001 | -,002 | ,009 | ,043 |
| **Termes de premier ordre** | | | | | |
| Niveau de satisfaction | | ,601** | ,622*** | ,615*** | ,650*** |
| Dispersion de la satisfaction | | | ,034 | ,034 | ,062 |
| | | | | ,109* | |
| Niveau × Dispersion | | | | | -,177** |
| **$R^2$ ajusté** | ,064 | ,392 | ,390 | ,399 | ,416 |
| **$\Delta R^2$** | ,072*** | ,329*** | ,001 | ,011* | ,028**/M3 |

[t] p ≤ 0,10, * p ≤ 0,05, ** p ≤ 0,01, *** p ≤ 0,001.

Figure 1 - *Représentation graphique de l'effet conjoint du niveau et de la dispersion de la satisfaction sur le niveau de mobilisation*



**Discussion des résultats**

Les hypothèses 1a et 1b proposaient une relation négative entre le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur et respectivement, la moyenne des durées des absences et la moyenne des fréquences des absences. Ces hypothèses étaient basées sur la perspective traditionnelle de l'absentéisme selon laquelle ce comportement est une solution de retrait à des situations non appréciées (Harrison et Martocchio, 1998; Johns, 1997) et sur l'argument selon lequel les individus qui présentent des attitudes positives ont tendance à adopter des comportements positifs à l'égard de l'organisation (Dineen *et al*., 2007; Hausknecht *et al.*, 2008). L'hypothèse 1b est rejetée, car la corrélation entre le niveau de satisfaction et la moyenne des fréquences des absences est non significative. L'hypothèse 1a est confirmée, mais seulement en l'absence des variables de contrôle et la force de la corrélation reste faible. Au niveau de l'unité. la littérature rapportait des relations négatives entre la satisfaction à l'égard des collègues, de l'emploi, de la collaboration et le niveau d'absentéisme (Dineen *et al.*, 2007; Kristensen et *al.*, 2006; Steel *et al.*, 2002). À notre connaissance, aucune étude n'avait considéré spécifiquement la satisfaction du supérieur. Plusieurs arguments justifient la faible relation entre les niveaux de satisfaction et d'absentéisme. Tout d'abord, cette facette ne serait pas la plus déterminante dans le choix des employés de s'absenter ou non (Johns, 1997). Par ailleurs, la mesure d'absentéisme sur une période d'un an après l'évaluation de la satisfaction a pu réduire la force du lien entre ces deux concepts (Weiss et Cropanzano, 1996). Bien que nous nous intéressions avant tout à l'absentéisme volontaire, il est étonnant que nos résultats aient montré que la satisfaction moyenne de l'unité était plus fortement reliée à la durée (involontaire) de l'absentéisme qu'à sa fréquence (volontaire), considérée davantage comme un comportement de retrait par choix. Il se peut que cette relation soit attribuable à la politique d'absentéisme de cette organisation. Selon cette politique, les absences de moins de trois journées sont comptabilisées à même la banque de congés personnels des individus, tandis que les absences supérieures à trois jours, relèvent d'un autre régime (assurance salaire). Cette politique motiverait les individus à s'absenter plus longtemps afin de ne pas diminuer leur banque de congés personnels.

Selon l'hypothèse 2, la relation entre le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau de mobilisation est positive. Nous avons développé cette hypothèse en référant

aux théories de la réciprocité (Gouldner, 1960) et des échanges sociaux (Blau, 1964), en nous basant sur l'argument que les attitudes positives réduisent la distance psychologique entre soi et les autres (Bateman et Organ, 1983) et à partir du modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005) qui met en évidence le rôle déterminant du supérieur immédiat. À notre connaissance, aucune étude n'avait évalué le lien entre la satisfaction à l'égard du supérieur et la mobilisation au niveau de l'unité. Bien que nous trouvions des relations élevées entre le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur et le niveau de mobilisation, nous pensons que le design de recherche transversal et uni-source a pu causer un problème de variance commune ayant pour effet d'augmenter la force de cette relation (voir Saks, 2000). Enfin, nous avons trouvé une corrélation significative et négative entre le niveau de mobilisation et la moyenne des durées des absences ($r$ = -0,198, $p < 0,01$) ou la moyenne des fréquences des absences ($r$ = -0,140, $p < 0,05$). Le sens et la force de ces corrélations sont similaires à celles trouvées au niveau individuel (voir Gaudet *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2004). Toutefois, les relations sont non significatives lorsque nous contrôlons les caractéristiques démographiques de l'unité.

Rappelons-nous que la mesure de la mobilisation a été faite à partir d'une seule question, ce qui réduit considérablement sa qualité psychométrique et peut-être son potentiel analytique. Nous nous sommes questionnés sur la justesse de l'argumentation théorique couramment utilisée pour justifier le lien entre la mobilisation et l'absentéisme et nous avons appuyé l'idée qu'une diminution de la mobilisation serait un indicateur de retrait qui précèderait les comportements d'absentéisme. Toutefois, nous pensons que la perspective d'une relation inverse doit aussi être considérée. Dans ce sens, les individus absents auraient moins d'occasions d'adopter des comportements de mobilisation que les autres (Harrison *et al.*, 2006). Ainsi, un fort taux d'absence est susceptible de réduire la capacité et la motivation des membres de l'équipe à adopter des comportements de mobilisation. Nous avons testé cette relation de causalité inversée (T1 : l'absentéisme et T2 la mobilisation). Or, les résultats révèlent que les corrélations entre le niveau de mobilisation et le niveau d'absentéisme ($r$ = -0,198, $p < 0,01$ et $r$ = -0,140, $p < 0,05$) sont inférieures à celles que nous trouvons lorsque nous menons des analyses sur un autre échantillon dans lequel la mesure d'absentéisme précède celle de la mobilisation ($r$ =-,246, $p < 0,01$ et $r$ = -0,211, $p < 0,01$). Cela suggère que l'absentéisme influencerait davantage

la mobilisation que l'inverse. Des recherches futures devront évaluer plus systématiquement cette relation.

Nous avons proposé que le niveau de mobilisation soit un des éléments de ce processus en nous basant sur les travaux de Nishii *et al.* (2008), Tremblay et Simard (2005), Whitman *et al.* (2010). Lorsque nous considérons les fréquences des absences, notre hypothèse de médiation partielle ne reçoit aucun support, quelle que soit la méthode utilisée. Si nous considérons la durée des absences, l'hypothèse de médiation partielle est infirmée lorsque les variables de contrôle sont prises en compte et elle est partiellement confirmée et marginale sans les variables de contrôle. Nos résultats se rapprochent de ceux de Whitman *et al.* (2010) en montrant que les comportements de mobilisation médiatisent partiellement et marginalement la relation entre la satisfaction et le niveau d'absentéisme de l'unité. Toutefois, si l'absentéisme est un antécédent de la mobilisation, cela expliquerait, du moins en partie, pourquoi nos tests de médiation ont échoué.

L'hypothèse 5 prédisait une relation positive entre la dispersion de la satisfaction et le niveau d'absentéisme et l'hypothèse 6, une relation négative entre la dispersion de la satisfaction et le niveau de mobilisation. Ces hypothèses ont été infirmées, car lorsque le chercheur étudie l'effet de la dispersion sur un attribut X et une résultante, il doit contrôler l'effet de la moyenne de cet attribut (voir Harrison *et al.*, 2007; Lindell et Brandt, 2000). Comme ces variables sont parfois fortement corrélées, cela réduit passablement les possibilités de résultats concluants. Selon l'hypothèse 7, une faible dispersion de la satisfaction renforcerait la relation entre les niveaux de satisfaction et de mobilisation. En effet, une faible dispersion représenterait une situation forte dans laquelle les individus ont tendance à se comporter de façon identique, car ils partagent des attitudes similaires et sont davantage soumis aux mécanismes d'influence sociale. À notre connaissance, aucune étude n'avait testé une telle hypothèse. Nos analyses confirment cette hypothèse. Comme nous l'attendions, lorsque le niveau de satisfaction est élevé, le niveau de mobilisation est plus élevé lorsque la dispersion est faible que lorsqu'elle est élevée. De plus, des analyses supplémentaires révèlent que les relations positives entre les niveaux de satisfaction et de mobilisation sont significatives, que la dispersion soit faible ($\beta$ = 0,668, $p < 0,001$) ou élevée ($\beta$ = 0,454, $p < 0,001$). En revanche, nous n'avons pas observé un effet combiné de la moyenne et de la dispersion pour l'absentéisme. Il est

possible que dans cette organisation l'absentéisme dans les unités soit expliqué par des considérations autres que la satisfaction. D'une part, la politique d'absentéisme peut être en cause, puisque dans cette organisation, les journées d'absences non prises ne sont pas cumulables, de sorte qu'il vaut mieux les prendre plutôt que de les perdre. D'autre part, des facteurs externes peuvent également avoir joué. Nos résultats ont révélé que les caractéristiques démographiques de l'unité expliquent une large part de la variance du niveau d'absentéisme. La proportion de syndiqués est fortement liée à la durée et à la fréquence des absences même lorsque l'ancienneté moyenne, qui détermine la banque de congés maladie, est contrôlée. Ce résultat pourrait démontrer la présence d'une culture d'absentéisme propre à la présence syndicale ou à la tolérance patronale. De plus, le fait que la proportion de syndiqués soit liée aux deux mesures d'absentéisme pourrait indiquer que les employés syndiqués s'absentent plus souvent et pour de plus longues durées que les non-syndiqués. L'ancienneté moyenne est positivement liée à la mesure de durée des absences et non à celle des fréquences. Ce résultat est cohérent avec l'argument selon lequel les employés les plus anciens sont souvent les plus âgés et donc les plus portés à s'absenter pour cause d'incapacité. D'autre part, dans le contexte organisationnel que nous avons étudié, la banque de congés de maladie croit avec l'ancienneté. Enfin, plus il y a d'hommes dans une unité, plus la moyenne des fréquences des absences diminue. Ce résultat est aussi cohérent avec ceux d'études menées aux niveaux collectifs (voir Kristensen *et al.*, 2006, Markham et McKee, 1995) et individuels (voir les recensions de Harrison et Martocchio, 1998; Johns, 1997; Patton et Johns, 2007). Divers arguments ont été proposés pour justifier un absentéisme plus élevé chez les femmes, le plus innovant est celui de l'existence d'une culture plus tolérante à l'égard de l'absentéisme féminin (voir Patton et Johns, 2007).

**Apports de la recherche, forces, limites et perspectives futures de recherches**

Nous avons donc proposé que le niveau de satisfaction influence le niveau d'absentéisme et que cette relation soit médiatisée par le niveau de mobilisation. Ce faisant, nous avons renoué avec la perspective traditionnelle de l'absentéisme, mais à un niveau supérieur à l'individu et nous nous sommes penchés sur l'un des processus liant les attitudes aux comportements d'absentéisme. Nous avons aussi proposé qu'un consensus (faible dispersion) sur les variables de satisfaction et de mobilisation renforce les relations impliquées dans cette médiation. Enfin, de manière à apporter davantage de résultats

empiriques à la littérature sur la diversité de profondeur, nous avons considéré les effets directs de la dispersion de la satisfaction et de la mobilisation. Nos résultats indiquent clairement que le niveau d'absentéisme est davantage expliqué par des caractéristiques démographiques de l'unité que par le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur ou par le niveau de mobilisation, que la dispersion de la satisfaction ou de la mobilisation soit faible ou non. Ainsi, l'effet médiateur du niveau de mobilisation dans la relation entre les niveaux de satisfaction et d'absentéisme reste très marginal. Notons que le niveau de mobilisation semble davantage influencer le niveau d'absentéisme que le niveau de satisfaction ne l'influence. À l'inverse, les caractéristiques démographiques de l'unité expliquent peu de variance dans le niveau de mobilisation alors que la satisfaction à l'égard du supérieur en explique une large part et ce d'autant plus si elle est partagée. Les gestionnaires doivent donc miser sur des comportements de soutien, sur la qualité relationnel des échanges et de leur leadership en général afin de mobiliser leurs subordonnés. De plus, nos résultats montrent que les gestionnaires ont intérêt à ce que cette satisfaction à leur égard soit partagée par les membres de l'unité. En revanche, le partage intra-unité d'une faible satisfaction n'est pas plus néfaste sur le niveau de mobilisation qu'un niveau de satisfaction faible, mais peu partagé. Ainsi, le partage intra-unité d'une faible satisfaction ne mènerait pas forcément à une norme de non-mobilisation, peut-être parce que l'adoption de comportements de mobilisation n'est pas seulement motivée par des notions de réciprocité et d'échange (voir Lavelle, 2010).

Une autre force de cette étude est le soin que nous avons porté à conceptualiser les variables de dispersion de la satisfaction et de la mobilisation. Nous avons utilisé la récente recherche de Harrison et Klein (2007) pour caractériser la dispersion, son étendue et sa forme, ce que peu de chercheurs ont fait jusqu'à présent. Une autre force de cette étude est la taille de nos échantillons, plus de 3307 répondants répartis dans 214 unités. En effet, les recherches menées strictement à des niveaux d'analyses supérieurs à l'individu sont souvent limitées par la difficulté à obtenir un échantillon suffisamment grand. Ensuite, nos données nous ont permis de mesurer l'absentéisme individuel à l'aide de deux index différents, méthode recommandée par Hammer et Landau (1981). De plus, le fait que les mesures d'absentéisme soient objectives et que l'absentéisme ait été mesuré l'année qui suit le sondage réduit les problèmes de variance commune et de causalité.

Notre étude possède de nombreuses limites. Tout d'abord, mentionnons que la stratégie d'échantillonnage utilisée réduit fortement la validité externe et donc la généralisation des résultats à d'autres contextes organisationnels. En effet, nos données ont été recueillies dans une seule organisation qui présente des caractéristiques particulières. Ainsi, il serait utile de répéter notre modèle dans d'autres contextes organisationnels et notamment des contextes non syndiqués. Une autre limite a trait à la qualité des instruments de mesure. Tout d'abord, rappelons qu'un seul item a été utilisé pour mesurer la mobilisation individuelle. Ensuite, le fait d'avoir mesuré l'absentéisme sur une période d'un an après le sondage de satisfaction et de mobilisation est aussi critiquable. En effet, il se peut qu'au bout d'un certain temps, les absences ne résultent plus de la satisfaction ou de la mobilisation mesurée auparavant. Enfin, l'utilisation d'un devis de recherche transversal pour la mesure des variables de mobilisation et de satisfaction à l'égard du supérieur ne permet pas de conclure sur le sens de la causalité entre ces deux variables. Toutefois, la littérature plaide en faveur d'une préséance des attitudes sur les comportements (voir Harrison *et al.*, 2006).

Plusieurs pistes de recherche émergent de cette étude. L'effet d'interaction entre le niveau et la dispersion de la satisfaction sur le niveau d'absentéisme devrait de nouveau être étudié, car nos résultats diffèrent de ceux de Dineen *et al.* (2007) et dénotent un changement de signe dans la relation entre les niveaux de satisfaction et d'absentéisme lorsque la dispersion de la satisfaction passe de faible à élevée. De plus, il serait intéressant d'étudier cette relation dans un contexte non syndiqué, car, comme nous le voyons dans cette étude, la proportion de syndiqués semble expliquer une grande partie de la variance du niveau d'absentéisme. Les chercheurs devraient approfondir aussi la relation entre la mobilisation et l'absentéisme. Par exemple, nous avons proposé que l'absentéisme influence aussi la mobilisation alors que la plupart des chercheurs argumentent un effet de la mobilisation sur l'absentéisme. Les recherches futures pourraient aussi étudier l'effet médiateur d'une variable comme l'épuisement, dans la relation entre les comportements de mobilisation et d'absentéisme. Notre hypothèse est qu'une mobilisation excessive pourrait entrainer un état d'épuisement pouvant être soulagé en s'absentant du travail (Bolino & Turnley, 2005) ou être perçu comme un moyen moralement acceptable de ré-établir un équilibre (Klotz & Bolino, 2013). Il serait intéressant de voir davantage d'études qui utilisent une mesure perceptuelle de la

dispersion. Enfin, les études utilisant des structures de dispersion étant de plus en plus nombreuses (littérature sur la force du climat, sur la dispersion des attitudes), nous pensons qu'il est nécessaire que les chercheurs se penchent davantage sur la façon optimale de tester les effets conjoints des variables de niveau et de dispersion.

## BIBLIOGRAPHIE


BARON, Reuben M. et David A. KENNY (1986). « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p. 1173-1182.

BATEMAN, Thomas S. et Dennis W. ORGAN (1983). « Job satisfaction and the Good Soldier: The relationship between affect and employee "citizenship' »', *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 4, p. 587-595.

BLAU, Peter. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

BOLINO, M., TURNLEY, W. (2005). «The personel costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work family conflict». *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.

BOMMER, William H. et Erich C. DIERDEORFF (2007). « Does prevalence mitigate relevance: The moderating effect of group-level OCB on employee performance ». *Academy of Management Journal,* vol. 50, n° 6, p. 1481-1494.

BOMMER, William H., Edward W. MILES et Steven L. GROVER (2003). « Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship ». *Journal of Organizational Behavior,* vol. 24, n° 2, p. 181-196.

BRIEF, Arthur P. et Howard M. WEISS (2002). « Organizational behavior: affect in the workplace ». *Annual Review of Psychology,* vol. 53, n° 1, p. 279-307.

BYRNE, Donn (1971). *The Attraction Paradigm*. New York, Academic Press.

CHADWICK-JONES, J.K., Colin A. BROWN, Nigel NICHOLSON et C. SHEPPARD (1971). « Absence measures: their reliability and stability in an industrial setting ». *Personnel Psychology*, vol. 24, n° 3, p. 463-470.

CHEN, Gilad, John E. MATHIEU et Paul D. BLIESE (2004). « A framework for conducting multilevel construct validation » dans *Research in multilevel issues: Multilevel*

*issues in organizational behavior and processes (vol. 3),* F. J. Yammarino et F. Dansereau (dir.), Oxford, U.K., Elsevier, p. 273-303.

CHEN, Xiao-Ping, Chun HUI et Douglas J. SEGO (1998). « The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, p. 922–931.

CHEN, Xiao-Ping, Simon S.K. LAM, John SCHAUBROECK et Stefanie NAUMANN (2002). « Group organizational citizenship behavior: A conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences ». *Academy of Management Proceedings*.

CHEN, Xiao-Ping, Simon S.K. LAM, Stefanie NAUMANN et John SCHAUBROECK (2005). « Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences ». *Management & Organization Review,* vol. 1, n° 2, p. 273-300.

COHEN, Jacob, Patricia COHEN, Stephen G. WEST et Leona S. AIKEN (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3 ed.)*, Hillsdale, Erlbaum.

DINEEN, Brian R., Raymond A. NOE, Jason D. SHAW, Michelle K. DUFFY, et Carolyn WIETHOFF (2007). « Level and dispersion of satisfaction in teams: using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship ». *Academy of Management Journal,* vol. 50, n° 3, p. 623-643.

EHRHART, Mark G. (2004). « Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior ». *Personnel Psychology,* vol. 57, n° 1, p. 61-94.

GAUDET, Marie-Claude, Michel TREMBLAY et Olivier DOUCET (2009). « Leadership transformationnel, épuisement émotionnel, comportements de citoyenneté et absentéisme : le rôle médiateur de la perception de justice », Congrès ASAC 2009, Niagara Falls, Ontario.

GELLATLY, Ian R. et Andrew A. LUCHAK (1998). « Personal and organizational determinants of perceived absence norms ». *Human Relations,* vol. 51, p. 1085-1102.

GEORGE, Jennifer M. (1990). « Personality, affect, and behavior in groups ». Journal *of Applied Psychology*, vol. 75, p. 107-116.

GEORGE, Jennifer M. et Kenneth BETTENHAUSEN (1990). « Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context ». *Journal of Applied Psychology,* vol. 75, n° 6, p. 698-709.

GLICK, William H. (1985). « Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research ». *Academy of Management Review,* vol. 10, n° 3, p. 601-616.

GONZALEZ-ROMA, Vicente, Lina FORTES-FERREIRA et José M. PEIRO (2009). « Team climate, climate strength and team performance: A longitudinal study ». *Journal of Occupational & Organizational Psychology,* vol. 82, n° 3, p. 511-536.

GONZALEZ-ROMA, Vicente, José M. PEIRÓ et Nuria TORDERA (2002). « An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength ». *Journal of Applied Psychology,* vol. 87, n° 3, p. 465-473.

GOULDNER, Alvin W. (1960). « The norm of reciprocity: A preliminary statement ». *American Sociological Review,* vol. 25, n° 2, p. 152-156.

GOULDNER, Alvin W. (1964). *Anti-Minataur: The Myth of a Value-Free Sociology*, New York, Oxford University Press.

HACKETT, Rick D. (1989). « Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature ». *Journal of Occupational Psychology,* vol. 62, n° 3, p. 235-248.

HACKMAN, J. Richard (1992). « Group influences on individuals in organizations », dans *Handbook of industrial and organizational psychology,* M. D. Dunnette et L. M. Hough (dir.), Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, p. 199-267.

HAMMER, Tove H. et Jacqueline LANDAU (1981). « Methodological Issues in the Use of Absence Data ». *Journal of Applied Psychology,* vol. 66, n° 5, p. 574-581.

HARRISON, David A. et Katherine J. KLEIN (2007). « What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations ». *Academy of Management Review,* vol. 32, p. 1199-1228.

HARRISON, D.A. et Joseph J. MARTOCCHIO (1998). « Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes ». *Journal of Management,* vol. 24, p. 305-350.

HARRISON, David A., Daniel A. NEWMAN et Philip L. ROTH (2006). « How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences ». *Academy of Management Journal,* vol. 49, n° 2, p. 305-325.

HARRISON, David A., Kenneth H. PRICE et Myrtle P. BELL (1998). « Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion ». *Academy of Management Journal,* vol. 41, n° 1, p. 96-107.

HARRISON, David A., Kenneth H. PRICE, Joanne H. GAVIN et Anna T. FLOREY (2002). « Time, teams, and task performance: changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning ». *Academy of Management Journal,* vol. 45, n° 5, p. 1029-1045.

HAUSKNECHT, John P., Nathan J. HILLER et Robert J. VANCE (2008). « Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time ». *Academy of Management Journal,* vol. 51, n° 6, p. 1223-1245.

HOFFMAN, Brian J., Carrie A. BLAIR, John P. MERIAC et David J. WOEHR (2007). « Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature ». *Journal of Applied Psychology,* vol. 92, n° 2, p. 555-566.

JANIS, Irving L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes (2 ed.),* New York, Houghton Mifflin.

JOHNS, Gary (1997). « Contemporary research on absence from work: correlates, causes, and consequences », dans *International review of industrial and organizational psychology,* T. Robertson et C. L. Cooper (dir.), West Sussex, UK, Wiley, p. 115-173.

KENNY, David A., Deborah A. KASHY et Niall BOLGER (1998). « Data analysis in social psychology », dans *The handbook of social psychology (4 ed.)*, D. Gilbert, S. Fiske et G. Lindzey (dir.) , Boston, MA, McGraw-Hill, vol. 1, p. 233-265.

KLOTZ, A., BOLINO, M. (2013). « Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view». *Academy of Management Review*, 38, 2, 292-306.

KOYS, Daniel J. (2001). « The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study ». *Personnel Psychology,* vol. 54, n° 1, p. 101-114.

KRISTENSEN, Kai, Hans J. JUHL, Jacob ESKILDSEN, Jesper NIELSEN, Niels FREDERIKSEN et Carsten MOLLER-BISGAARD (2006). « Determinants of absenteeism in a large Danish bank ». *International Journal of Human Resource Management,* vol. 17, p. 1645-1658.

LAVELLE, James J. (2010). « What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature ». *Journal of Organizational Behavior,* vol. 31, n° 6, p. 918-923.

LEBRETON, James M. et Jenell L. SENTER (2008). « Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement ». *Organizational Research Methods,* vol. 11, p. 815-852.

LEE, Thomas W., Terence R. MITCHELL, Chris J. SABLYNSKI, James P. BURTON, et Brooks C. HOLTOM (2004). « The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover ». *Academy of Management Journal,* vol. 47, p. 711-722.

LEPINE, Jeffrey A., Aamir EREZ et Diane E. JOHNSON (2002). « The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology,* vol. 87, n° 1, p. 52-65.

LINDELL, Michael K. et Christina J. BRANDT (2000). « Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* vol. 106, p. 106-124.

LOCKE, Edwin A. (1976). « The nature and causes of job satisfaction ». dans *Handbook of industrial and organizational psychology (1990)*, M. D. Dunnette, L. M. Hough (dir.), Palo Alto, C.A., Consulting Psychologists Press.

LOKKE NIELSEN, Ann-Kristina. (2008). « Determinants of absenteeism in public organizations: A unit-level analysis of work absence in a large Danish municipality ». *International Journal of Human Resource Management,* vol. 19, p. 1330-1348.

MARKHAM, Steven E. et Gail H. MCKEE. 1995. « Group absence behavior and standards: a multilevel analysis ». *Academy of Management Journal,* vol. 38, n° 4, p. 1174-1190.

MARTOCCHIO, Joseph J. et David A. HARRISON (1993). « To be there or not to be there? Questions, theories and methods in absenteeism research », dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, K. Rowland et G. Ferris (dir.), Vol. 11, p. 259-329.

MASON, Claire M. et Mark A. GRIFFIN (2002). « Group Task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups ». *Small Group Research,* vol. 33, n° 3, p. 271.

MASON, Claire M. et Mark A. GRIFFIN (2003). « Group absenteeism and positive affective tone: a longitudinal study ». *Journal of Organizational Behavior,* vol. 24, p. 667-687.

MASON, Claire M. et Mark A. GRIFFIN (2005). « Group Task Satisfaction ». *Group & Organization Management,* vol. 30, n° 6, p. 625-652.

NAGY, Mark S. (2002). « Using a single-item approach to measure facet job satisfaction ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, p. 77-86

NAUMANN, Stefanie E. et Mark G. EHRHART (2005). « A unit-level perspective on organizational citizenship behavior », dans *A Handbook on Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Soldier' Activity in Organizations*, D. L. Turnipseed (dir.), Hauppauge, N, Nova Science Publishing, p. 143-156.

NISHII, Lisa H., David P. LEPAK et Benjamin SCHNEIDER (2008). « Employee attributions of the why of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction ». *Personnel Psychology*, vol. 61, p. 503-545.

O'REILLY III, Charles A., David F. CALDWELL et William P. BARNETT (1989). « Work group demography, social integration, and turnover ». *Administrative Science Quarterly,* vol. 34, n° 1, p. 21-37.

ORGAN, Denis W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.

PATTON, Éric et Gary JOHNS (2007). « Women's absenteeism in the popular press: Evidence for a gender-specific absence culture ». *Human Relations,* vol. 60, n° 11, p. 1579-1612.

PELLED, Lisa H. (1996). « Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory ». *Organization Science,* vol. 7, p. 615-631.

PODSAKOFF, Philip .M., Scott B. MACKENZIE, Julie B. PAINE et Daniel G. BACHRACH (2000). « Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research ». *Journal of Management,* vol. 26, p. 513-563.

PREACHER, Kristopher J. et Andrew F. HAYES (2004). « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models ». *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers,* vol. 36, p. 717-731.

RENTSCH, Joan R. et Robert P. STEEL (2003). « What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research ». *Human Resource Management Review,* vol. 13, p. 185-202.

RICHARDSON, Hettie A. et Robert J. VANDENBERG (2005). « Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement ». *Journal of Organizational Behavior,* vol. 26, n° 5, p. 561-589.

SAKS, Allan M. (2000). *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*. Ontario, Research in human resources management, 411p.

SHAW, Marvin E. (1981). *Group dynamics: the psychology of small group behavior* (3 ed.), New York, McGraw-Hill.

SOBEL, Michael E. (1982). Asymptotic confidence interval for indirect effects in structural equation models, dans Sociological Methodology, S. Leinhardt (dir.), San Francisco: Jossey-Bass, p. 290-312.

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

STEEL, Robert P., Joan R. RENTSCH et William H. HENDRIX (2002). « Cross-level replication and extension of Steel and Rentsch's (1995) longitudinal absence findings ». *Journal of Business & Psychology,* vol. 16, n° 3, p. 447-456.

TREMBLAY, Michel et Gilles SIMARD (2005). « La mobilisation des ressources humaines: L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion,* vol. 30, n° 2, p. 60-68.

TREMBLAY, Michel, Ahlem HAJJEM, Lisa MILESI et Thierry WILS (2010). « The Influence of Within-Unit Diversity on Unit and Individual Absenteeism », *Academy of Management Annual Meeting*.

TREMBLAY, Michel et Thierry WILS (2005). « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies pour le bien de tous ». *Gestion,* vol. 30, n° 2, p. 37-49.

WAGNER, W. Gary, Jeffrey PFEFFER et Charles A. O'REILLY III (1984). « Organizational demography and turnover in top-management groups ». *Administrative Science Quarterly,* vol. 29, n° 1, p. 74-92.

WEISS, Howard M., et Russell CROPANZANO (1996). « Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work », dans *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews,* B. M. STAW et L. L. CUMMINGS (dir.), Greenwich, CT: JAI Press, p. 1-74.

WHITMAN, Daniel S., David L. VAN ROOY et Chockalingam VISWESVARAN (2010). « Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations ». *Personnel Psychology,* vol. 63, p. 41-81.

WIERSEMA, Margarethe F. et Allan BIRD (1993). « Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover ». *Academy of Management Journal,* vol. 36, n° 5, p. 996-1025.

WILS, Thierry, Christiane LABELLE, Gilles GUÉRIN et Michel TREMBLAY (1998). « Qu'est-ce que la "mobilisation " des employés? Le point de vue des professionnels en ressource humaines ». *Gestion,* vol. 23, n° 2, p. 30-39.

XIE, Jia L. et Gary JOHNS (2000). « Interactive effects of absence culture salience and group cohesiveness: A multi-level and cross-level analysis of work absenteeism in the Chinese context ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* vol. 73, p. 31-52.