

HEC MONTRÉAL

Effet de la mobilité interne sur l'absentéisme :
Médiation de la satisfaction organisationnelle et de la mobilisation des employés

Par
Miryah Levesque Damphousse

Sciences de la gestion
Gestion des ressources humaines

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

Mai 2017
© Miryah Levesque Damphousse, 2017

SOMMAIRE

Actuellement, les organisations évoluent dans un contexte économique changeant et compétitif, conditionnant les organisations à s'actualiser. De ce fait, on remarque de nombreuses restructurations internes, l'abolition et la création de postes, la rotation des emplois, les assignations temporaires, les promotions, les transferts, le roulement pour répondre aux contraintes externes auxquelles fait face l'organisation, que l'on peut regrouper sous le terme de mobilité interne. Dans un contexte organisationnel défini par le travail en équipe, il va sans dire que la somme de telles transformations et de flux de main-d'œuvre apporte des changements importants dans la composition des équipes de travail.

Nous estimons que la mobilité interne influencerait des attitudes et des comportements de nature collective, tels que la satisfaction organisationnelle du groupe, la mobilisation des employés et l'absentéisme du groupe. Pour démontrer comment la mobilité interne pourrait avoir un effet sur ces attitudes et comportements, nous estimons qu'elle joue un rôle important quant à la modulation du niveau de *fit* dans le groupe ainsi que dans la perception de demandes ou de ressources, vues aussi comme des contraintes ou des défis (Verbruggen et al., 2015, LePine et al., 2005).

Nous avons testé le modèle conceptuel sur un échantillon 20 536 questionnaires, provenant de répondants occupant une variété d'emplois dans une grande entreprise canadienne du secteur de l'énergie. La collecte des données a eu lieu sur une période de quatre années, allant de 2003 à 2006.

Les résultats d'analyses ont démontré que, pour l'échantillon visé, la mobilité interne influence positivement la satisfaction organisationnelle, qui elle-même influence positivement la mobilisation des employés, qui elle-même influence négativement à la fois la durée des absences et la fréquence des absences.

Cette conceptualisation collective du phénomène de mobilité interne permet de pallier à un manque dans la littérature à cet effet et démontre les pistes de solutions pour adresser les problèmes organisationnels en matière d'insatisfaction, de démobilisation des employés et d'absentéisme.

Mots-clés : Mobilité interne, équipes de travail, satisfaction organisationnelle, mobilisation des employés, absentéisme

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
TABLE DES MATIÈRES.....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES FIGURES.....	9
REMERCIEMENTS.....	10
INTRODUCTION	11
CHAPITRE I - REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	17
1.1. CONTEXTE	17
1.2. MOBILITE INTERNE : UNE PERSPECTIVE INDIVIDUELLE.....	20
1.2.1. Contexte.....	20
1.2.2. Effets sur les attitudes et les comportements.....	22
1.3. LA MOBILITE INTERNE : UNE PERSPECTIVE COLLECTIVE	25
1.3.1. Contexte.....	25
1.3.2. Causes de la mobilité	27
1.3.2.1. Les restructurations	27
1.3.2.2. La rotation des emplois	27
1.3.2.3. Le roulement dans l'organisation	28
1.3.3. Conséquences de la mobilité interne	30
1.3.3.1. Changements dans la composition du groupe	30
1.3.3.2. L'arrivée de nouveaux membres	32
1.3.4. Conclusion.....	32
CHAPITRE II - CADRE CONCEPTUEL	35
2.1. LE FIT INDIVIDU-GROUPE.....	35
2.2. LE CADRE DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES.....	38
2.2.1. La mobilité interne : une demande?.....	39
2.2.2. La mobilité interne : une ressource?	40
2.3. LE CADRE DEFI-CONTRAINTE	40
2.3.1. La mobilité interne : un défi positif?.....	41
2.3.2. La mobilité interne : un stresser négatif?.....	42
2.4. DEFINITION DES CONSTRUITS.....	42

2.4.1.	Satisfaction	42
2.4.1.1.	Définition	42
2.4.1.2.	Satisfaction organisationnelle	44
2.4.2.	La mobilisation des employés.....	45
2.4.2.1.	Définition	45
2.4.3.	L'absentéisme	47
CHAPITRE III - MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....		51
2.4.3.1.	Hypothèses de relation directe	53
2.4.3.2.	Hypothèses de médiation	57
CHAPITRE IV - MÉTHODOLOGIE.....		60
4.1.	DEVIS DE RECHERCHE	60
4.2.	POPULATION ET ECHANTILLON	61
4.3.	METHODE DE COLLECTE DE DONNEES	62
4.4.	OUTILS DE MESURE.....	63
4.4.1.	Mobilité interne.....	64
4.4.2.	Satisfaction organisationnelle	64
4.4.3.	Mobilisation des employés	65
4.4.4.	Absentéisme	66
4.4.5.	Variables de contrôle.....	66
4.5.	DEMARCHE D'ANALYSE DE DONNEES	67
4.5.1.	Analyses préliminaires	67
4.5.2.	Analyse de données.....	67
CHAPITRE V - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		69
5.1.	RESULTATS PRELIMINAIRES	69
5.1.1.	Fiabilité des outils de mesure	69
5.1.2.	Agrégation des données	70
5.1.3.	Analyses descriptives.....	71
5.2.	TESTS D'HYPOTHESES	73
5.2.1.	Hypothèse de relation directe	73
5.2.2.	Hypothèses de médiation	80
5.3.	RÉSULTATS SUPPLÉMENTAIRES.....	82
CHAPITRE VI - DISCUSSION.....		85
6.1.	INTERPRETATION DES RESULTATS.....	85

6.1.1.	Hypothèses de relations directes	85
6.1.2.	Hypothèses de médiation	87
6.2.	CONTRIBUTIONS THEORIQUES	88
6.3.	IMPLICATIONS MANAGERIALES	89
6.4.	LIMITES	90
6.5.	RECHERCHES FUTURES	92
	CONCLUSION	94
	BIBLIOGRAPHIE	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.2.1 Effets de la mobilité interne sur les individus	22
Tableau 21.3.4. Effets de la mobilité interne sur les groupes de travail	33
Tableau 3.2. Échantillon de répondants	62
Tableau 3.4.2. Échelle de mesure de la satisfaction organisationnelle.....	65
Tableau 53.4.3. Échelle de mesure de la mobilisation des employés	65
Tableau 64.1.2. Présentation des indicateurs d'agrégation des données	70
Tableau 74.1.3. Statistiques descriptives	71
Tableau 84.1.3.1. Table de corrélation.....	72
Tableau 95.2.1. Résultats de la modélisation de coefficient aléatoire sur la satisfaction organisationnelle des groupes.....	74
Tableau 105.2.1.1. Résultats de la modélisation de coefficient aléatoire sur la mobilisation des groupes.....	76
Tableau 115.2.1.2. Résultats de la modélisation de coefficient aléatoire sur le nombre de jours des absences.....	78
Tableau 125.2.1.3. Résultats de la modélisation de coefficient aléatoire sur la fréquence des absences.....	80
Tableau 135.2.2. Effet indirect de la mobilité interne sur la mobilisation des groupes, par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes	81
Tableau 155.2.2.2. Effet indirect de la satisfaction organisationnelle des groupes sur la fréquence des absences, par le biais de la mobilisation des groupes.....	82
Tableau 165.3. Effet indirect de la mobilité interne sur la fréquence des absences, par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes	83

Tableau175.3.1. Effet indirect de la mobilité interne sur la durée des absences, par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes 84

Tableau185.3.2. Effet indirect de la mobilité interne sur la fréquence des absences, par le biais de la mobilisation des groupes..... 84

Tableau195.3.3. Effet indirect de la mobilité interne sur la durée des absences, par le biais de la mobilisation des groupes..... 84

LISTE DES FIGURES

Figure 2.5.4.2. Modèle conceptuel.....	59
--	----

REMERCIEMENTS

*It does not matter
how slowly you go,
as long as you do not stop.*
-Confucius

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire Michel Tremblay pour avoir eu la générosité de m'embarquer sur son beau projet de recherche et pour avoir fait preuve d'une infinie patience à mon égard tout au long du processus qu'est la rédaction d'un mémoire de maîtrise.

Je tiens à remercier ma famille, mon noyau, ma fratrie, pour son support inébranlable. Je ne saurais me passer de votre énergie et de votre amour.

Merci à Frédérick et à Étienne.

Puis, pour la fin, un remerciement tout spécial à mon Ganesh, auprès de qui la vie est plus belle.

INTRODUCTION

On sait maintenant que les gestionnaires d'Amérique du Nord considèrent la capacité d'attraction et de rétention du personnel comme un des plus grands défis des années à venir, considérant les changements qui se dessinent sur le marché du travail (Webster et al., 2012). Entre autres, on note d'importants départs à la retraite à venir, une concurrence accrue en raison de la mondialisation du marché de l'emploi, l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail, la transformation de l'économie occidentale industrialisée vers une économie de savoir, les contraintes économiques et financières (Bourhis, 2013) et les nouveaux modes d'organisation (Kalleberg et al., 2001), pour ne nommer que ceux-ci. Les organisations sont soumises à des contraintes en matière de ressources humaines, en ce sens qu'elles doivent rechercher dorénavant une main-d'œuvre aux connaissances et compétences spécifiques, dans un contexte de compétition accrue pour la main-d'œuvre. Non seulement les organisations doivent se compétitionner plus avidement pour la main-d'œuvre, encore faut-il arriver à trouver la main-d'œuvre qui répond aux besoins de la nouvelle économie et des nouveaux modes d'organisation. En réponse à ces transformations contextuelles, l'organisation se transforme à son tour dans une variété de pratiques internes. On remarque de nombreuses restructurations internes, l'abolition et la création de postes, la rotation des emplois, les assignations temporaires, les promotions, les transferts, le roulement, et somme toute beaucoup de changements. Dans un contexte organisationnel défini par le travail en équipe, il va sans dire que la somme de telles transformations et de flux de main-d'œuvre apporte des changements importants dans la composition des équipes de travail.

Ces transformations, lorsqu'observées dans une perspective individuelle, expliquent le phénomène croissant de la mobilité interne en entreprise. De nombreuses études vantent les bienfaits de cette mobilité interne individuelle chez les individus récipiendaires de promotions, de transferts ou d'assignations, tels que la croissance de la satisfaction (Kalleberg et al. 2001; Tremblay et al., 1995; McElroy et al., 1996), de l'engagement (Kondratuk et al., 2004; Kalleberg et al. 2001; Webster et al., 2012), de la

mobilisation (Verbruggen et al., 2015), de la rémunération (Lazear et al., 2004; Bidwel, 2011), de la reconnaissance (Tremblay et al., 1995; Chan, 2006), du sentiment de justice (Webster et al., 2012; Tremblay et al., 1995; McElroy et al., 1996), de la performance (Bidwell, 2011; Chan, 2006) et une décroissance de l'intention de quitter et de l'absentéisme (McElroy et al., 2001; Dalton et al., 1987; Tremblay et al., 1995; Webster et al., 2012).

On note par contre que l'on vante surtout les bienfaits de cette mobilité interne chez l'individu récipiendaire seulement. En contrepartie, cette mouvance interne apporte d'importants changements, qui ne sont pas sans conséquence sur les équipes de travail, la collectivité et sur l'organisation dans son ensemble. En vue d'aborder les effets de la mobilité interne collective, et parce que les écrits sont peu abondants en ce qui a trait aux effets de la mobilité interne sur les équipes de travail, nous nous appuyons sur les recherches plus larges ayant documenté aussi les effets du roulement externe, de l'arrivée de nouveaux employés, de restructurations, de la rotation des emplois, des changements dans la composition des équipes. À la lumière de celles-ci, on note que ces phénomènes influenceraient maints attitudes et comportements collectifs, notamment en matière de sentiment de justice (Krackhardt et al., 1985; Sheehan, 1993), de satisfaction (Krackhardt et al., 1985, Ho et al., 2009, Hirst et al., 2009), d'engagement (Argote et al., 1995; Lum et al., 1998, Faisal et al., 2014), de productivité (Sheehan, 1993; Argote et al., 1995, Rao et al., 2006), de performance (Butler et al., 2012; Khaliq et al., 2006), d'intention de quitter (Chandler et al., 2004, Cummings et al., 2003), d'absentéisme (Probst et al., 2003), sur le *fit* emploi-employé (Gesthuizen et al., 2008, Siebert et al., 2009).

Aux fins de notre objectif de recherche, nous estimons que la mobilité interne influencerait effectivement des attitudes et des comportements de nature plus collective, tels que la satisfaction organisationnelle du groupe, la mobilisation des employés et l'absentéisme du groupe. La mobilisation des employés suscite grandement l'intérêt des chercheurs et praticiens dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En effet, on reconnaît la mobilisation des employés comme étant un avantage concurrentiel déterminant dans la performance des organisations (Bolino

et al. 2003). Depuis les écrits d'Organ, parmi les premiers auteurs de la mobilisation dans les années 1980, on définit la mobilisation des employés comme étant des *organizational citizenship behaviors* (OCB), ces comportements discrétionnaires qui dépassent la stricte définition des tâches. Ces comportements peuvent être la prise en charge de travail supplémentaire, une collaboration accrue avec les collègues, être accommodant envers l'organisation, être ouvert aux changements, etc. (Bolino et al. 2003, Podsakoff, 2000). Ces OCB sont mis en opposition avec la performance dite intra-rôle, prescrite par la description de tâches d'un employé, par le biais desquels une évaluation du rendement peut être faite. Justement parce qu'ils ne sont pas partie intégrante de la définition des tâches, ces OCB ne sont pas obligatoires (s'ils l'étaient, ils ne seraient plus discrétionnaires), sont difficilement quantifiables et sont déterminants dans la performance organisationnelle (Bolino et al., 2003). Cette dynamique explique l'engouement des chercheurs pour la mobilisation des employés, à vouloir faire la démonstration scientifique de ses effets positifs et tout spécialement, des moyens pour susciter ces comportements précieux. Considérant que les effets positifs de la mobilisation des employés ont été largement démontrés (Tremblay et al. 2010, Podsakoff et al., 2009), la présente vise davantage à documenter les antécédents de la mobilisation, notamment les changements issus de la mobilité interne.

Puis, avec l'idée d'étudier davantage les conséquences comportementales du phénomène de mobilité interne, la présente recherche souhaite démontrer une relation entre la mobilité interne et l'absentéisme, dont la relation avec la mobilisation a été largement supportée au fil des recherches (Harrison et al., 2006, Podsakoff et al., 2009, Whitman et al., 2010). L'absentéisme est un pendant tangible à la démobilisation des groupes de travail, qui a reçu beaucoup d'attention dans les écrits scientifiques. Car, dans le contexte précédemment mentionné où les organisations se déploient de plus en plus par le biais du travail d'équipe, la présence au travail devient un facteur de succès non négligeable. L'absence au travail a ainsi trouvé sa place au cœur des préoccupations des organisations. Effectivement, on explique depuis un moment déjà que l'absentéisme génère coûts, perte de productivité et de revenus, qui peuvent se chiffrer dans les milliards de dollars (MacGregor et al., 2008). Pour les organisations

soucieuses de veiller à leur performance, cibler entre autres l'absentéisme devient un moyen tangible de faire des économies et gagner en productivité (Avey et al., 2006).

Pour démontrer comment la mobilité interne pourrait avoir un effet sur la satisfaction organisationnelle du groupe, la mobilisation des employés puis l'absentéisme du groupe, nous faisons appel au cadre de *person-group fit*, traduit librement en français comme le *fit* individu-groupe. Lorsqu'il est question de changements dans la composition des groupes de travail, de nombreuses recherches s'appuient sur le concept de *fit* pour justifier l'influence exercée sur les attitudes et les comportements des membres du groupe (Vianen et al., 2000, Cable et al., 2001, Werbel et al., 2001). Effectivement, un changement dans la composition de l'équipe de travail modifie invraisemblablement le *fit* existant entre les membres du groupe.

Ensuite, dans une perspective d'allocation des ressources (Bergeron, 2007), il est possible de considérer la mobilité interne comme une ressource allouée aux équipes de travail. Par exemple, dans un tel contexte, de nombreuses équipes de travail pourraient se retrouver avec un ou des collègues supplémentaires, avec lesquels se départager les tâches. De plus, la mobilité interne serait un moyen de réassigner les employés là où ils peuvent réellement contribuer, en fonction des besoins organisationnels, mais aussi en fonction des dispositions de chacun. Ce faisant, l'organisation veillerait à ce que les équipes disposent des ressources adéquates, non seulement en matière de quantité, mais aussi en matière de qualité, de *fit*. En contrepartie, nous estimons que la mobilité interne pourrait aussi consommer certaines ressources des équipes de travail. Par exemple, l'ajout de membres au sein d'une équipe requiert des efforts de socialisation, d'intégration et de réorganisation, et ceux-ci reposent largement sur les épaules des membres déjà présents au sein du groupe de travail (Chandler et al., 2004, Rink et al., 2008). Ainsi, une forte mobilité interne risque de ne pas laisser indifférents les employés, et ainsi influencer les attitudes et les comportements au sein des équipes de travail affectées.

En continuité avec le cadre de l'allocation des ressources, le *challenge-hindrance framework*, librement traduit en français comme le cadre défi-contrainte, nous permet

de réconcilier l'idée que la mobilité interne puisse avoir un effet à la fois positif et négatif sur les attitudes et les comportements. Le cadre défi-contrainte adresse cette dualité en définissant deux types de stress (LePine et al., 2005). La mobilité interne pourrait créer de l'eustress, c'est-à-dire un stress motivant, perçu comme un défi, ou de la détresse, c'est-à-dire un stress démotivant, perçu comme un accroissement des demandes et des contraintes (Verbruggen et al., 2015). Plus spécifiquement, lorsque la mobilité interne serait caractérisée comme un défi, ou une ressource, elle influencerait positivement les attitudes et les comportements, tandis que lorsqu'elle serait caractérisée comme une contrainte, ou une demande additionnelle, elle influencerait négativement les attitudes et les comportements.

Ce faisant, nous considérons que ce *fit*, ce climat interne, ces demandes, ces ressources, ces défis et ces contraintes pourraient significativement influencer les attitudes et les comportements des groupes de travail. En second lieu, nous estimons que l'effet sur la mobilisation se fera pressentir par le biais du niveau de satisfaction des employés pour plusieurs raisons. D'abord, l'étude de la satisfaction est privilégiée par ce qu'elle est un des plus importants prédicteur de la mobilisation, parce que la satisfaction est plus symptomatique de l'environnement de travail, parce que la satisfaction est une dimension affective plutôt sensible aux aléas du climat de travail, contrairement à l'engagement des employés qui est plus profonds et sensibles à des composantes plus stables de l'organisation, telle que son identité, sa mission, sa vision et ses valeurs (Lum et al., 1998).

Certes, maintes recherches démontrent que la mobilité interne influence sans équivoque les individus transférés, promus, réassignés, etc. Toutefois, dans une perspective collective, on ne peut être aussi certain qu'il existe une relation du même ordre. Cependant, à la lumière des écrits, il est possible d'anticiper qu'il y aurait effectivement une relation homologue à celle observée au niveau individuel. La présente recherche vise donc à répondre à la question de recherche :

La mobilité interne influence-t-elle l'absentéisme du groupe, par le biais de la satisfaction organisationnelle de groupe et de la mobilisation des employés?

Pour ce faire, des données ont été recueillies par le biais de questionnaires au sein d'une grande entreprise canadienne du secteur de l'énergie. On retrouve dans la présentation de la méthodologie les indicateurs qui ont permis de mesurer la satisfaction organisationnelle, la mobilisation des employés puis l'absentéisme. Ensuite, l'ensemble des résultats de l'analyse quantitative est présenté. Finalement, la discussion permet de mettre en lumière les explications quant à la confirmation ou non des hypothèses.

CHAPITRE I - REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce premier chapitre vise à présenter un aperçu exhaustif des écrits sur la problématique mise de l'avant précédemment, ainsi que sur chacune des variables à l'étude. Ce faisant, nous sommes mieux à même d'insérer la présente étude dans la vague de recherche sur le sujet, à l'aide des constats préalablement découverts et mis en lumière ci-dessous.

1.1. CONTEXTE

Il existe deux types de mobilité de main-d'œuvre : la mobilité interorganisationnelle et la mobilité intraorganisationnelle. La mobilité interorganisationnelle se définit comme étant le départ volontaire (démissions) et le départ involontaire d'un employé (congédiements). Le sujet de la présente recherche s'appuie sur la mobilité intraorganisationnelle, que l'on conceptualise selon deux perspectives. Dans une perspective individuelle, la mobilité intraorganisationnelle se définit comme un individu ayant subi soit un mouvement vers le haut (l'obtention d'une promotion), un mouvement, plus rare, vers le bas (une rétrogradation) ou un mouvement latéral (un transfert) (Kalleberg et al., 2001). Dans une perspective collective, nous conceptualisons la mobilité interne de façon plus large et plus complexe, tel un concept qui regroupe tout phénomène de mouvance interne qui modifie la composition des équipes de travail. Ainsi, nous sous-entendons la mobilité interne comme étant le produit certes des promotions, de transferts et de rétrogradations, mais aussi le produit de rotations des emplois, de roulement, de restructurations, de fusions et d'acquisitions, d'assignations temporaires, etc.

Dans un premier temps, la mobilité interne individuelle est devenue un phénomène largement étudié, considérant qu'il s'agit d'une pratique associée notamment à la rétention du personnel. La rétention du personnel est à son tour une préoccupation de premier ordre dans les organisations, en raison des changements qui s'observent au

sein de la main-d'œuvre et du marché du travail. Les nombreux changements mettent au défi la capacité d'attraction, de sélection et de rétention du personnel. Ces changements sont d'intérêts pour la mise en contexte de la présente recherche, car ils nous permettent de mieux comprendre pourquoi les organisations se préoccupent de la rétention du personnel et incidemment de ses pratiques voisines telles que la gestion de talents, le développement des compétences, la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et la gestion de carrière, qui occasionnent la mobilité interne individuelle.

On sait maintenant que les gestionnaires d'Amérique du Nord considèrent la capacité d'attraction et de rétention du personnel comme un des plus grands défis des années à venir (Webster et al., 2012). On ne peut parler de changements dans la main-d'œuvre sans d'abord considérer les départs importants à la retraite à venir. De pair avec un faible taux de natalité, les nouvelles générations ne seront pas assez nombreuses pour remplacer les générations précédentes, laissant présager une diminution de la population active (Bourhis, 2013). On estime qu'un tel phénomène entraînera une pénurie de main-d'œuvre, augmentant ainsi la concurrence entre les organisations pour les ressources humaines. Les organisations auront de plus en plus de difficultés à attirer et retenir les candidats nécessaires pour répondre aux demandes du marché (Webster et al., 2012). En effet, les employeurs signalent de plus en plus les difficultés en matière de recrutement en raison, d'un manque de candidats qualifiés (Bourhis, 2013).

De plus, l'avènement de la mondialisation du marché de l'emploi accentue cette concurrence en élargissant les contraintes géographiques de mouvement de main-d'œuvre. La concurrence ne se fait plus nécessairement à l'intérieur de notre région, mais plutôt avec l'ensemble des organisations dans le monde. La main-d'œuvre est aussi changeante, considérant l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail, avec des exigences différentes qui, non accommodées, augmentent la difficulté à attirer et retenir les candidats (Allain, 2005). Effectivement plus exigeantes, ces nouvelles générations, plus scolarisées, demandent davantage en matière d'équilibre de vie (Hébert, 2005), désirent progresser plus vite dans l'organisation (Allain, 2005) et

demandent beaucoup de flexibilité à leur employeur, sous forme d'horaires flexibles, de congés, de formation, etc. (Allain, 2005; Chartrand, 2006; Hébert, 2005). Ce nouveau profil d'employé est donc plus difficile à accommoder et incidemment plus difficile à attirer puis à retenir.

Aussi, on note une transformation de l'économie occidentale industrialisée, s'orientant dorénavant vers une économie de savoir. En effet, l'économie canadienne ayant reposé grandement sur le secteur agricole et manufacturier par le passé, elle repose aujourd'hui davantage sur le secteur des services. Mondialement, il a été mis en évidence que les emplois se sont multipliés davantage dans ces secteurs d'activité à forte intensité de connaissances. Ainsi, ce phénomène accroît la demande pour une main-d'œuvre qualifiée et éduquée, les emplois hautement qualifiés ayant effectivement progressé plus rapidement que les emplois plus faiblement qualifiés (Bourhis, 2013). Dans ces circonstances économiques, la main-d'œuvre est au cœur du succès des entreprises et les employés, plus particulièrement leurs connaissances et leurs compétences, ne sont plus aussi facilement remplaçables. Ainsi, l'attraction de candidats est contrainte à un créneau plus étroit et, par la concurrence féroce qui s'exerce sur le marché, les organisations doivent doubler de créativité pour arriver à retenir cette main-d'œuvre plus rare et plus en demande.

La concurrence, accrue par la mondialisation, exerce des pressions non seulement sur l'offre et la demande de la main-d'œuvre, mais aussi sur la performance financière générale des entreprises. En réponse à ces contraintes contemporaines, les organisations recherchent avidement toutes opportunités d'accroître le rendement. Pour ce faire, on opte entre autres pour des modes d'organisation plus flexibles (Kalleberg et al., 2001), tels que les équipes de travail autonomes ou la rotation des emplois (Bourhis, 2013), on restructure l'organisation à l'interne ou on fusionne les entreprises. Ces nouvelles alternatives nécessitent des connaissances et compétences qui n'étaient pas exigées auparavant, telles qu'une bonne capacité d'adaptation, de fortes qualités interpersonnelles, une maîtrise d'une multiplicité d'outils, la capacité à résoudre des problèmes, etc. Elles modifient l'environnement de travail, et suscitent une variété de réactions dans les équipes de travail.

L'ensemble de ces phénomènes modifie aussi le marché de la main-d'œuvre. Devant ces changements, les organisations sont appelées à réfléchir plus minutieusement leur stratégie de gestion des ressources humaines et ainsi déployer diverses initiatives en la matière afin de répondre à ces défis. En ce sens, la gestion des ressources humaines s'est étendue dans les dernières années à la gestion de talents, au développement des compétences et à la planification de la carrière notamment, c'est-à-dire à une série de pratiques qui visent dorénavant à retenir les employés et les faire évoluer à l'interne (Webster et al., 2012). En effet, on observe une croissance dans le recours à la rotation des emplois comme un type de stratégie pour le développement des compétences des employés (Zin et al., 2013). On note ainsi l'émergence de nouveaux modèles de carrières, caractérisés par une plus forte mobilité, surnommée les carrières sans frontières. Ce phénomène est contraire au modèle de carrières plus stables et à long terme que l'on observait auparavant (Kondratuk et al., 2004). Cet accent sur la mobilité interne individuelle constitue un attrait supplémentaire pour les potentiels candidats, et constitue en second lieu une façon pour l'organisation de retenir les employés qui seront difficilement remplaçables. Cependant, nous observons plusieurs lacunes dans la recherche quant aux effets de tels phénomènes organisationnels sur les équipes de travail, et plus spécifiquement sur les attitudes et les comportements. Nous estimons que de tels changements internes ne sont pas sans conséquence, et qu'il y a lieu de croire qu'il y aurait une incidence sur la satisfaction organisationnelle des groupes, la mobilisation des groupes et les niveaux d'absentéisme dans les équipes de travail. Nous présentons ci-dessous les écrits qui nous permettent d'anticiper de telles relations.

1.2. MOBILITÉ INTERNE : UNE PERSPECTIVE INDIVIDUELLE

1.2.1. Contexte

On observe de plus en plus au sein des organisations des mouvements internes de main-d'œuvre (Bourhis, 2013), désignant les changements d'emplois d'un employé au sein d'une même organisation. Ces mouvements prennent la forme de transferts, c'est-à-dire les mouvements latéraux situés au même niveau hiérarchique, mais dans

un autre département ou un autre établissement. En second lieu, on peut s'attendre à des mouvements verticaux, c'est-à-dire une promotion à un emploi ayant plus de responsabilités et potentiellement une plus grande rémunération, ou une rétrogradation, plus rare, par laquelle un employé comble un nouvel emploi ayant moins de responsabilités et potentiellement une rémunération moins importante.

Il est à noter que les ressources humaines internes d'une organisation sont une importante source de candidats dans les démarches de dotation. En fait, l'embauche à l'interne se pratiquerait dans environ 40% des postes vacants aux États-Unis (Bourhis, 2013) et en Suède (Lazear et al., 2004). Les organisations connaissent plusieurs avantages et inconvénients à combler leurs postes à l'interne. Effectivement, tel que présenté dans le tableau ci-dessous, de nombreux auteurs mettent de l'avant les attitudes et comportements obtenus chez les individus ayant été récipiendaires d'une forme de mobilité interne. Ainsi, on observe des effets positifs en matière de perception de justice et de support organisationnel (POS), de l'engagement, de la satisfaction, de la mobilisation, de la performance, et plus encore. On remarque en contrepartie que quelques auteurs démontrent les effets négatifs de la mobilité, tel que l'augmentation de la perception de surcharge et de stress, la diminution de la satisfaction et de l'engagement. On peut ainsi constater que le consensus quant aux effets de la mobilité interne, dans une perspective individuelle, n'est pas absolue.

Tableau 1.2.1 Effets de la mobilité interne sur les individus

EFFETS DE LA MOBILITÉ INTERNE SUR LES INDIVIDUS						
Auteurs	Année	Type de mobilité	Relation	Perceptions	Attitudes	Comportements
Johnston et al.	2013	Promotions	Positive	--	Satisfaction	--
Kalleberg et al.	2001	Promotions	Positive	--	Satisfaction, Engagement	--
Latack	1984	Promotions	Positive	Surcharge, Stress	--	--
Webster et al.	2012	Promotions	Positive	Justice	Engagement	Mobilisation, Performance
Armstrong-Stassen et al.	2003	Promotions et transferts	Positive	Justice	--	--
Bidwell	2011	Promotions et transferts	Positive	--	--	In-role Performance
McElroy et al.	1996	Promotions et transferts	Positive	POS	Satisfaction, Engagement	Job Involvement
Solberg et al.	2012	Promotions et transferts	Positive	--	Satisfaction	--
Cheraskin et al.	1996	Rotation	Positive	--	Satisfaction, Engagement	Productivité
Faisal et al.	2014	Rotation	Positive	--	Engagement	Performance
Ho et al.	2009	Rotation	Positive	--	Satisfaction, Engagement	--
Jans et al.	2004	Rotation	Négative	--	Satisfaction	Performance
Kaymaz et al.	2010	Rotation	Positive	--	Motivation	--
Mohsan et al.	2012	Rotation	Positive	--	Engagement	Job Involvement
Dalton et al.	1987	Transferts	Négative	--	--	Intention de quitter
Dalton et al.	1992	Transferts	Négative	--	--	Absentéisme
Kalleberg et al.	2001	Transferts	Négative	--	Satisfaction, Engagement	--

1.2.2. Effets sur les attitudes et les comportements

Nombreuses recherches ont étudié la mobilité interne des organisations, considérant que la mobilité issue d'une promotion est une façon de récompenser et incidemment de motiver les employés (Kalleberg et al. 2001), un souci important en gestion des ressources humaines. En ce sens, la présente recherche tente d'étudier les effets de la mobilité sur les attitudes et comportements, notamment la satisfaction organisationnelle, la mobilisation des employés puis l'absentéisme.

Parce que la mobilité intraorganisationnelle est largement imputable aux décisions de l'organisation (Kalleberg et al., 2001), qu'il s'agisse de restructurations, de rotation des emplois, de recrutements, de promotions, etc., la présente recherche considère la mobilité interne tel un intrant de la part de l'organisation, qui impacte les parties avec lesquelles elle est en relation. On note dans les écrits de nombreuses attitudes et de nombreux comportements qui sont instigués par la mobilité interne, en grande partie chez les individus récipiendaires d'une promotion ou d'un transfert. Dans le cadre de la présente recherche, on retrouve d'abord une recension de plusieurs de ces écrits ayant fait état des effets de la mobilité interne sur l'individu. Par la suite, nous tentons de

documenter les effets de la mobilité interne sur la collectivité, c'est-à-dire sur les groupes de travail qui, en quelque sorte, subissent ce roulement interne.

Satisfaction individuelle

D'abord, il a été démontré que les promotions ont une relation avec la satisfaction individuelle au travail (Kalleberg et al. 2001). En ce sens, Tremblay et al. (1995) affirment que la récompense associée à une promotion influence la satisfaction parmi les employés les plus mobiles. Dans ces circonstances, un individu ayant reçu une promotion est plus susceptible de se percevoir comme en avance par rapport à ses pairs, instiguant un plus grand sentiment de satisfaction (Tremblay et al., 1995). On note aussi que les candidats n'ayant pas obtenu la promotion ou le transfert espéré démontraient de plus faibles niveaux de satisfaction (McElroy et al., 1996).

En contrepartie, Tremblay et al. (1995) démontrent que le cumul d'ancienneté dans un même poste accroît la satisfaction de la personne concernée. Ces résultats opposés peuvent s'expliquer entre autres par le fait qu'il puisse y avoir une certaine variance imputable aux traits des individus (certains préférant la stabilité et d'autres plus facilement aptes à naviguer dans l'instabilité), aux caractéristiques de l'organisation (où la routine est inexistante et demeurer dans le même poste n'équivaut pas à une stagnation) et au positionnement de l'individu par rapport à ses pairs (certains étant les supérieurs à d'autres).

Engagement individuel

Allen et Meyer, auteurs en matière d'engagement, définissent l'engagement des employés en trois catégories. D'abord, on définit **l'engagement affectif** comme un état de nature émotionnelle par lequel l'individu s'attache, s'identifie et s'implique avec l'organisation. Ensuite, on définit **l'engagement normatif** par lequel l'individu développe un sentiment d'obligation envers son organisation, le forçant d'une certaine façon à demeurer à l'emploi. Finalement, on définit **l'engagement de continuité**, par lequel l'individu demeure à l'emploi de son organisation, car les coûts associés à un

départ sont trop importants, notamment la perte d'avantages sociaux généreux ou l'absence d'alternatives pour s'assurer un emploi ensuite (Kondratuk et al., 2004). L'engagement des employés est une composante importante pour expliquer de nombreux comportements tels que l'absentéisme, la performance et la mobilisation. En matière de mobilité interne, il a été démontré que les promotions auraient une relation avec l'engagement individuel (Kalleberg et al. 2001; Webster et al., 2012). Ces mêmes auteurs démontrent qu'un mouvement interne occasionne un plus grand engagement des employés envers l'organisation qu'un mouvement vers l'extérieur. Kondratuk et al. (2004) affirment que les récipiendaires de promotions ou de transferts démontrent des niveaux d'engagement (affectif, normatif et de continuité) plus forts suite à un mouvement interne.

Intention de quitter et absentéisme

Les résultats de recherches ne font pas l'unanimité quant à l'effet de la mobilité interne sur l'intention de quitter et l'absentéisme des employés. Certains auteurs arrivent à la conclusion que les promotions réduisent l'intention de quitter et la propension à s'absenter au travail (Webster et al., 2012), tandis que d'autres concluent que les individus en ascension de carrière désirent davantage quitter leur organisation. Certains ont même démontré qu'il n'y avait pas de différence significative en matière d'intention de quitter, entre les individus ayant reçu ou non une promotion (Tremblay et al., 1995). Aussi, contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est démontré que les récipiendaires d'une récente promotion étaient les moins satisfaits et conséquemment envisageaient davantage un mouvement vers une autre organisation. En ce sens, Dalton et al. (1987) avancent que la mobilité interne agirait tel un substitut aux départs des employés, le premier pouvant être le précurseur du dernier. En ce sens, des opportunités formelles de promotions ou de transferts réduiraient les départs volontaires, notamment parce que l'insatisfaction d'un individu, qui conduirait normalement à un départ, pourrait tout autant être résolue par un mouvement à l'interne. Diverses raisons peuvent conduire un employé à être insatisfait et à vouloir quitter son organisation, telles qu'une situation de travail désagréable, un conflit, un climat de travail, un besoin de changement et ainsi de suite (McElroy et al., 2001). La

mobilité interne, en réassignant les employés, serait un moyen d'adresser ces problèmes, tout en conservant les employés à l'interne.

Performance

Plusieurs recherches comparent la performance des individus ayant été sélectionnés à l'interne par rapport à ceux ayant été sélectionnés à l'externe (Bidwell, 2011; Chan, 2006). On y démontre que les individus en poste à l'issue d'une promotion ou d'un transfert ont une performance initiale supérieure aux individus en poste à l'issue d'un processus de recrutement externe. Effectivement, les individus préalablement à l'emploi de l'organisation ont une longueur d'avance à plusieurs égards. Étant déjà partie intégrante de l'organisation, ces employés sont familiarisés avec la culture organisationnelle, les façons de faire, les pratiques et processus, les technologies et outils de travail, les collègues et certaines connaissances de base relatives notamment au secteur d'activité. Aussi, un individu déjà intégré et socialisé au sein de l'organisation démontrerait un *fit* avec l'organisation, potentiellement plus grande qu'un individu externe. Pour ces raisons notamment, les récipiendaires de mobilité interne seraient plus performants dans un poste que si celui-ci avait été comblé par un candidat externe (Bidwell, 2011).

1.3. LA MOBILITÉ INTERNE : UNE PERSPECTIVE COLLECTIVE

1.3.1. Contexte

Les effets individuels de la mobilité interne sur l'individu ont été illustrés ci-dessus. Or, l'accent est davantage fait dans une perspective individuelle, c'est-à-dire que les recherches ont été nombreuses à démontrer les effets de la mobilité interne sur les récipiendaires de la promotion, du transfert, de la rotation des emplois, etc. Or, il existe un manque à gagner dans la littérature quant aux effets de la mobilité interne sur la collectivité, ces groupes de travail qui vivent dans un tel environnement. Car il est dit que les individus sont influencés par le contexte dans lequel ils se retrouvent, et les attitudes et comportements deviennent fonction entre autres de l'environnement

de travail (Krackhardt et al., 1985), et qu'ainsi, un contexte de mouvance de la main-d'œuvre à l'interne, modulant l'environnement de travail, affecterait les équipes de travail.

La nature du travail a subi des changements majeurs dans les dernières décennies. D'abord, les organisations optent de plus en plus pour le travail en équipe (Chen et al., 2005). Avec cet usage prévalent du travail en équipe au sein des organisations, la littérature sur les équipes de travail a connu une croissance importante. Par contre, il ne faut pas perdre de vue que les équipes de travail sont des unités constamment appelées à changer au fil du temps, avec l'arrivée et le départ des employés (Lewis et al., 2007, Chandler et al., 2004). Ce faisant, il devient important d'identifier avant tout quelles peuvent être les conséquences de ces changements au sein des équipes.

Ensuite, avec l'émergence des carrières sans frontière, les individus ne se déploient plus au sein d'une seule organisation, et sont plus souvent en mouvement. De nombreux phénomènes contemporains, tels que les restructurations, les fusions et acquisitions, les promotions et les transferts, les assignations temporaires, la rotation des emplois et le roulement de personnel, contribuent à un état perpétuel de mouvance dans les organisations, et tout spécialement dans les équipes de travail. Dans un tel contexte, de nombreuses recherches sur l'effet de telles mouvances sur la performance collective, au niveau des équipes de travail, ont été faites. Par contre, peu de recherches s'attardent aux conséquences de cette mouvance sur les attitudes et comportements de ces équipes.

La littérature n'ayant pas abondé dans la perspective collective de notre objectif de recherche, nous avons puisé des écrits référant à divers phénomènes de mouvance interne. Effectivement, comme mentionnée précédemment, la mobilité interne au sein d'une organisation est un concept large, qui peut être le produit de promotions ou de transferts, de rotation des emplois, de restructurations, de roulement externe puis de l'arrivée de nouveaux employés, ou toutes autres réalités qui modifient la composition d'une équipe de travail. Ainsi, nous présentons les conclusions que l'on peut tirer de maintes recherches quant aux effets de tels phénomènes, afin d'appuyer notre

raisonnement que la mouvance interne puisse influencer les attitudes et les comportements, tels que la satisfaction, la mobilisation puis l'absentéisme.

1.3.2. Causes de la mobilité

1.3.2.1. Les restructurations

La mobilité interne peut être causée par des restructurations internes, instiguant des départs et/ou des arrivées dans le groupe de travail. Les études au sujet des effets des restructurations offrent davantage un regard au niveau collectif. En effet, plusieurs études ont mis de l'avant les conséquences que pouvaient avoir les restructurations sur les attitudes et les comportements des employés étant demeurés à l'emploi. Par contre, il est important de noter que ces études se déploient principalement dans des contextes de pertes d'emploi, et qu'ainsi les conséquences sont davantage d'ordre négatif. On relate une diminution de la confiance (Lee et al., 2005), une diminution de la satisfaction (Lee et al., 2005, Ko et al., 2013, Probst et al., 2003, Cummings et al., 2003), un accroissement de l'absentéisme (Probst et al., 2003, Vahtera et al., 2000) et de l'intention de quitter (Probst et al., 2003, Cummings et al., 2003).

1.3.2.2. La rotation des emplois

La mobilité interne peut aussi être le produit de la rotation des emplois, une pratique interne visant à assigner les employés à différents postes au fil des ans. Cette pratique permet d'offrir des opportunités d'apprentissage aux employés, de veiller à leur développement professionnel, faciliter les démarches de recrutement et généralement assurer une main-d'œuvre adaptée aux différentes demandes de l'organisation (Cheraskin et al., 1996). Le succès de la rotation des emplois dépend largement des équipes de travail, qui accueillent, forment et intègrent ces nouveaux venus au sein de leur rang (Faisal et al., 2014). La rotation des emplois est un moyen efficace de tester la performance d'un employé au sein d'un poste, d'une équipe, d'une division, puis d'ajuster le tir au besoin. Dans le cas où ce *fit* n'est pas au rendez-vous, l'organisation peut user de la rotation des emplois pour réassigner les employés à des postes, des

équipes, des divisions plus appropriées et bénéfiques pour le groupe de travail, puis l'organisation (Kaymaz et al., 2010). Cependant, la littérature demeure peu abondante quant à l'effet de la rotation des emplois sur les équipes de travail.

Quelques études sur la rotation des emplois offrent un regard davantage porté sur les attitudes et les comportements. Par contre, la perspective privilégiée au sein de ces études demeure de niveau individuel. Ce faisant, les études se concentrent à démontrer les bénéfices de la rotation des emplois sur les individus occupant ces différents emplois, et non les conséquences sur les équipes qui se trouvent à perpétuellement accueillir et perdre des membres. Ainsi, on note que la rotation des employés a une influence sur l'engagement (Cheraskin et al., 1996, Faisal et al., 2014, Ho et al., 2009, Mohsan et al., 2012), sur la satisfaction (Jans et al., 2004, Cheraskin et al., 1996, Ho et al., 2009), sur la motivation (Kaymaz et al., 2010), sur l'implication (Mohsan et al., 2012), sur la productivité (Cheraskin et al., 2012) et sur la performance (Faisal et al., 2014, Jans et al., 2004).

1.3.2.3. Le roulement dans l'organisation

Une forme supplémentaire de mobilité que l'on observe dans les organisations est le roulement de personnel. Certes, cette forme de mobilité consiste en des mouvements de main-d'œuvre vers l'extérieur de l'organisation, mais il n'en demeure pas moins que ce phénomène s'apparente à la mobilité interne, tout spécialement quant à leurs effets respectifs sur les équipes de travail. Ainsi, il est pertinent d'en recenser les écrits afin d'anticiper avec plus de justesse qu'elles pourraient être les conséquences d'une mobilité globale dans l'organisation.

Donc, dans les écrits au sujet du roulement, on retrouve un plus grand intérêt pour ses déterminants comparativement à ses effets, considérant que les auteurs ont tendance à assumer de front que le roulement est systématiquement dommageable pour l'organisation (Sheenan, 1993; Argote et al., 1995; Glebbeek et al., 2004, Rao et al., 2006; Watrous et al., 2006). Ainsi, de nombreuses recherches présentent les raisons qui accroissent l'intention de quitter chez les individus. Non seulement la recherche

s'est-elle peu penchée sur les effets du roulement de personnel, elle s'est encore moins questionnée sur les effets collectifs du roulement (McElroy et al., 2001).

Lorsqu'il est question des effets du roulement de personnel, la satisfaction et l'engagement sont les variables psychologiques les plus fréquemment étudiées (Krackhardt et al., 1985; Argote et al., 1995; Lum et al., 1998). Le roulement influencerait à la fois la satisfaction des employés et leur niveau d'engagement (Argote et al., 1995), les deux étant positivement corrélées entre elles (Lum et al., 1998). Comme présentée plus haut, la satisfaction est le produit d'une expérience quotidienne de l'environnement de travail tandis que l'engagement est de nature plus affective et profonde, dans la mesure où les individus sont personnellement interpellés par les valeurs et la mission de l'organisation notamment (Lum et al., 1998).

On note aussi une influence du roulement sur la performance (Koys, 2001), ainsi que sur les coûts de production et la satisfaction des clients (McElroy et al., 2001). Il a été démontré que les équipes de travail dont le roulement était plus faible détenaient une performance supérieure que les équipes de travail ayant subi un roulement plus important (Argote et al., 1995; Rao et al., 2006). On note de plus qu'une rétention des employés influence la performance organisationnelle (Bidwell, 2011), par le biais de l'acquisition de connaissances et compétences ainsi qu'une meilleure prise de conscience des objectifs de l'organisation (Koys, 2001). Non seulement le roulement affecte la performance, mais il influence aussi la courbe de croissance de la performance (Rao et al., 2006).

Certes le roulement est une perturbation au sein de l'organisation, synonyme d'interruptions de certaines opérations, de recrutement additionnel, de formation aux nouveaux employés puis de perte de productivité. Par contre, plusieurs auteurs exhortent les praticiens à en évaluer aussi les bénéfices, considérant que ces derniers ont été largement ignorés par la recherche. En effet, le roulement n'est pas en tous points mauvais, mais il semble que les inconvénients sont plus facilement quantifiables que ses avantages (Dalton et al., 1982).

Il est dit que l'effet du roulement sur l'organisation dépend en bonne partie des caractéristiques de l'individu, telle que sa performance (Johnston et al, 1989). Effectivement, on ne peut dire que le roulement est en tout point mauvais, particulièrement lorsqu'une partie de ce roulement est occasionné par le départ d'employés moins performants, dont le *fit* n'était pas le bon. Dans un tel cas de roulement dit fonctionnel, l'organisation s'en porte mieux (Abelson et al., 1984, Siebert et al., 2009).

Dans le même ordre d'idées, plusieurs recherches expliquent que le roulement ne porte pas atteinte à la performance systématiquement. Certains auteurs vont même jusqu'à noter que le roulement externe s'observe particulièrement chez les moins performants (Krackhardt, et al., 1985), au bénéfice de l'organisation. On note aussi que la relation entre le roulement de personnel et la performance organisationnelle serait curvilinéaire (en forme en U inversé), c'est-à-dire que la performance serait à la baisse dans un contexte de fort roulement tout comme dans un contexte de trop faible roulement. Ainsi, un seuil optimal de mouvance serait bénéfique pour l'organisation (Siebert et al., 2009, Glebbeek et al., 2004; McElroy et al, 2001; Rao et al., 2006; Kesner et al., 1994). On peut donc estimer que trop de roulement est en effet dommageable pour la performance de l'organisation, tout autant que trop peu de roulement (Glebbeek et al., 2004).

Finalement, il est dit que le roulement de personnel peut contribuer à l'innovation, par l'arrivée de nouvelles personnes, de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire, et accroît conséquemment la capacité d'adaptation de l'organisation (Abelson et al., 1984, Dalton et al., 1979) et la performance (Argote et al., 1995).

1.3.3. Conséquences de la mobilité interne

1.3.3.1. Changements dans la composition du groupe

Certes, en toutes circonstances, la composition d'une équipe est appelée à changer dans le temps, et il est démontré dans les recherches que de tels changements portent

atteinte au fonctionnement du groupe (McCarter et al., 2013). La recherche concernant les changements de la composition d'un groupe repose notamment sur le concept que de tels changements affectent les dynamiques sociales des groupes (Levine et al., 2004).

L'entrée et la sortie de membres de l'équipe, pour quelque raison, sont un important mécanisme qui altère la composition du groupe de travail. La composition d'un groupe est un important déterminant influençant les attitudes et les comportements des membres du groupe de travail. De ce fait, nous estimons que la mobilité interne, en modifiant la composition du groupe, influence les attitudes et les comportements, tels que la satisfaction organisationnelle, la mobilisation puis l'absentéisme.

Plusieurs recherches démontrent que l'influence de la composition du groupe sur les attitudes et les comportements peut être le produit de caractéristiques individuelles des membres du groupe, telles que la nationalité, l'âge, le sexe, les traits de personnalité, les habiletés, etc., et le produit de caractéristiques collectives, telles que l'ouverture au changement, la taille du groupe, le climat, la performance, etc. (Levine et al., 2004). Bien que l'on ne cherche pas à démontrer ici quelles particularités de la composition du groupe instiguent certaines attitudes ou certains comportements, nous appuyons notre recherche sur le cadre ainsi démontré que les changements dans la composition du groupe ne sont pas sans conséquence. En ce sens, certaines études démontrent que des changements au sein d'un groupe créent des opportunités de partage, d'apprentissage, d'innovations, etc. En contrepartie, d'autres études démontrent que des changements dans la composition d'un groupe créent de la résistance, réduisent l'engagement, entravent les démarches de coordination, etc. (Rink et al., 2013).

Chandler et al. (2004) démontrent que de tels changements influencent effectivement la performance de groupe. Lewis et al. (2007) signalent aussi que l'arrivée et le départ de membres dans une équipe influencent la performance. Stuart (2011) en fait de même, démontrant que l'arrivée de remplaçants influence la performance. Pour sa

part, l'étude de Hirst et al. (2009) est l'une des rares études qui met en lumière la relation entre les changements au sein de l'équipe et les attitudes et les comportements, d'autant plus à un niveau collectif plutôt qu'individuel. En effet, ces auteurs démontrent que de tels changements influencent la satisfaction de groupe puis la performance de groupe.

1.3.3.2. L'arrivée de nouveaux membres

La mobilité interne, sous toutes ses formes, instigue le départ et/ou l'arrivée d'individus dans le groupe de travail. Lorsque la mobilité interne implique spécifiquement l'arrivée de nouveaux collègues dans le groupe de travail, il est possible de se référer aux études sur les effets du recrutement d'un nouvel employé pour anticiper les effets de l'arrivée d'un nouveau collègue interne. Parmi ces études, la majorité met de l'avant les effets individuels, c'est-à-dire les effets sur l'individu nouvellement arrivé, ses perceptions, ses attitudes et ses comportements. Lorsque des études se concentrent effectivement sur les effets collectifs, c'est-à-dire les effets sur le groupe accueillant ce nouvel individu, les conséquences privilégiées demeurent en grande partie la performance de groupe (Rink et al., 2013, Chen et al., 2005, Choi et al., 2005, McCarter et al., 2013). Les effets démontrés ne font pas consensus, certaines études démontrant des effets positifs, alors que d'autres démontrent des effets négatifs sur la performance. Ainsi, on remarque qu'il existe un manque à pallier dans la littérature quant aux effets collectifs de l'arrivée d'un nouveau collègue, spécialement quant aux effets sur les attitudes et les comportements.

1.3.4. Conclusion

Peu importe le phénomène qui instigue la mobilité interne, qu'il s'agisse de restructurations, de rotations des emplois, de fort roulement externe, la problématique sous-jacente à la présente recherche demeure que des changements de membres au sein d'une équipe doivent très certainement influencer les attitudes et les comportements de cette équipe. Les recherches plus larges étudiant les effets des

changements dans la composition des équipes abondent en ce sens. Par contre, tel que l'on peut observer par le biais du tableau 1.3.4. ci-dessous, la littérature demeure peu abondante quant aux effets sur les attitudes, et se concentre largement sur l'influence que de tels changements peuvent avoir surtout sur la performance, par le biais de différents mécanismes dont la rétention des connaissances (Lewis et al., 2007), l'ouverture des membres de l'équipe (Hirst et al., 2009), l'hétérogénéité du groupe (Chandler et al., 2004), l'atteinte au réseau et interaction en place (Stuart, 2011), etc.

Tableau 21.3.4. Effets de la mobilité interne sur les groupes de travail

EFFETS DE LA MOBILITÉ INTERNE SUR LES GROUPES DE TRAVAIL						
Auteurs	Année	Type de mobilité	Relation	Perceptions	Attitudes	Comportements
Argote et al.	1995	Roulement	Négative	--	--	Performance
Butler et al.	2012	Roulement	Négative	--	--	Performance
Glebbeek et al.	2004	Roulement	U-inversé	--	--	Performance
Krackhardt et al.	1985	Roulement	Négative	--	Satisfaction, Engagement	--
McElroy et al.	2001	Roulement	Négative	--	--	Performance
Sheehan et al.	1993	Roulement	Négative	--	--	Productivité
Siebert et al.	2009	Roulement	U-inversé	--	--	Productivité
Watrous et al.	2006	Roulement	Négative	--	--	Performance
Ko	2013	Restructuration	Négative	--	Satisfaction	--
Lee et al.	2005	Restructuration	Négative	Confiance	Satisfaction	--
Probst	2003	Restructuration	Négative	--	Satisfaction, Engagement	Absentéisme, Intention de quitter
Vahtera	2000	Restructuration	Négative	--	--	Absentéisme
Chen et al.	2005	Performance des nouveaux	Positive	--	--	Performance de groupe
Cummings	2003	Mises à pied	Négative	--	Satisfaction	Intention de quitter
Stuart et al.	2011	Départs	Négative	--	--	Performance
Summers et al.	2009	Prédictabilité du changement	Positive	--	--	Coordination et efficacité de l'équipe
Hirst et al.	2009	Changement dans l'équipe	Positive	--	Satisfaction des nouveaux groupes	Performance des nouveaux groupes
Hirst et al.	2009	Changement dans l'équipe	Négative	--	Satisfaction des anciens groupes	Performance des anciens groupes
Lewis et al.	2007	Changement dans l'équipe	Négative	--	--	Performance
Choi et al.	2005	Arrivées	Positive	--	--	Créativité du groupe
McCarter et al.	2013	Arrivées	Négative	Confiance	--	Coordination, Performance de groupe
Rink et al.	2013	Arrivées	Positive	--	--	Créativité du groupe
Rink et al.	2013	Fréquence des arrivées	Négative	--	--	Performance de groupe

L'objectif de la présente recherche n'est pas d'identifier les mécanismes par lesquels la mobilité interne influence les groupes de travail, mais cherche plutôt à démontrer avant tout qu'il existe aussi une relation entre la mobilité interne et des dimensions plus affectives qu'opérationnelles, telle que la satisfaction organisationnelle, la mobilisation des employés puis l'absentéisme.

En somme, alors qu'il existe plusieurs recherches démontrant l'effet des changements de membres d'une équipe de travail sur la performance, il existe en contrepartie un manque à pallier dans la littérature quant à l'effet des changements de membres au sein d'une équipe de travail sur les attitudes des employés. Toutefois, en s'appuyant

sur les recherches ci-mentionnées ayant démontré des relations entre la mobilité au sein d'un groupe et certaines attitudes et certains comportements, il est possible d'anticiper que la mobilité interne influence effectivement la satisfaction organisationnelle, la mobilisation des employés et l'absentéisme.

CHAPITRE II - CADRE CONCEPTUEL

La présente section vise à présenter en premier lieu les théories et cadres théoriques appuyant la question de recherche. En second lieu, nous souhaitons présenter la définition des construits des variables dépendantes, soit la satisfaction organisationnelle, la mobilisation des employés puis l'absentéisme. Finalement, nous présentons le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche.

2.1. LE *FIT* INDIVIDU-GROUPE

Lorsqu'il est question de changements dans la composition des groupes de travail, de nombreuses recherches s'appuient sur le concept de *fit* pour justifier l'influence exercée sur les attitudes et les comportements des membres du groupe (Vianen et al., 2000, Cable et al., 2001, Werbel et al., 2001). En effet, dans de tels cas, il va sans dire que l'on se questionne notamment sur la compatibilité des membres du groupe entre eux. Ce phénomène est communément appelé le *person-group fit*, ou le *fit* individu-groupe. Plusieurs auteurs font appel à ce cadre théorique pour expliquer comment la mouvance interne pourrait influencer les attitudes et les comportements au niveau individuel et au niveau collectif (Tung et al., 2015). En effet, il semblerait que différents évènements instiguant la mouvance interne, tels que des restructurations, la réduction des effectifs et le recrutement de nouveau personnel, influenceraient le *fit* individu-groupe (Tung et al., 2015). À son tour, le *fit* individu-groupe serait un prédicteur de la satisfaction, l'engagement, la performance et la mobilisation des employés (Vogel et al., 2009, Kristof-Brown et al., 2014). Dans un contexte où prime le travail en équipe, le *fit* individu-groupe est un concept clé quant à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Le concept de *fit* individu-groupe se caractérise principalement par deux types de *fit*, soit le *fit* de complémentarité ou le *fit* de complémentarité. Le *fit* de complémentarité se définit comme étant un *fit* issu des similarités entre les membres du groupe, en matière de valeurs, objectifs, préférences, traits de personnalité, etc., identifiés par le

biais de l'âge, le sexe, la nationalité, etc. (Seong et al., 2015, Tung et al., 2015). Dans un tel cas, les individus percevraient un *fit*, considérant que les individus sont plus enclins à bâtir des interactions de qualité et apprécier des individus semblables à eux-mêmes (Werbel et al., 2001). Ces relations sont plus gratifiantes, car elles valident nos propres caractéristiques. Le *fit* de complémentarité fait référence au *fit* interne entre les valeurs des individus, qui facilite la confiance, la communication et la coordination, et conséquemment assure une plus grande cohésion et efficacité de l'équipe. À l'inverse, une grande hétérogénéité de valeurs, objectifs, préférences, etc. laisse présager une catégorisation des individus, une distance entre ceux-ci, voire des conflits, au détriment de la communication, de la coopération et ultimement de la satisfaction et de la performance (Tung et al., 2015).

Pour sa part, le *fit* de complémentarité se définit comme étant le *fit* issu de la complémentarité des individus entre eux. Cette complémentarité est fondée sur le concept de besoin, en ce sens que chacune des parties comble les besoins de l'autre, instiguant ainsi une perception de *fit* mutuel. Ce faisant, l'individu peut répondre aux demandes auxquelles fait face le groupe ou inversement le groupe peut répondre aux besoins de l'individu. Plus spécifiquement, le *fit* de complémentarité fait référence au *fit* externe, c'est-à-dire la capacité du groupe à faire face aux demandes externes. Le groupe évalue s'il détient toutes les habiletés, connaissances et compétences nécessaires pour répondre à ces demandes, par le biais de certaines caractéristiques telles que l'éducation, l'expérience, etc. de chacun (Seong et al., 2015). En effet, une diversité dans l'éducation et l'expérience des membres du groupe agirait à titre de ressource qui permet de mieux répondre aux demandes de l'organisation, crée des opportunités d'apprentissage et de communication au sein du groupe (Tung et al., 2015). Si tel est le cas, les attitudes à l'égard de ces demandes seront plus positives. Par le fait même, le groupe démontrerait une meilleure cohésion, entraide, mobilisation et les individus démontreraient un meilleur engagement envers l'équipe. Inversement, si le groupe évalue qu'il ne détient pas toutes les habiletés nécessaires pour répondre à ces demandes, les membres de l'équipe seraient moins portés à faire appel les uns aux autres, au détriment de l'entraide, la collaboration, la cohésion de l'équipe et sa performance. En somme, la performance dépend réellement des

habiletés, connaissances et compétences qui permettent de répondre aux demandes organisationnelles (*fit* de complémentarité) et de valeurs, objectifs et préférences partagées qui permettent aux employés de travailler ensemble aisément (*fit* de supplémentarité) (Werbel et al., 2001).

Comme énoncé précédemment, il a été démontré que le *fit* individu-groupe a une relation positive avec plusieurs attitudes et comportements étudiés au niveau individuel. Aussi, des études plus récentes ont démontré que le *fit* individu-groupe est un prédicteur à un niveau collectif tout autant. Effectivement, en matière de *fit* individu-groupe, un individu n'évalue pas seulement s'il s'adapte bien au groupe, mais aussi si l'ensemble des individus s'ajuste bien entre eux. En ce sens, les individus évaluent aussi s'il y a un '*fit* de groupe', et non seulement '*mon fit* avec le groupe' (Seong et al., 2015, Kristoff-Brown et al., 2014). Le *fit* individu-groupe est un concept adapté à l'étude des changements dans les groupes de travail (Tung et al., 2015). Ce concept devient particulièrement pertinent à la présente recherche, considérant que l'on tente de démontrer que des changements dans la composition du groupe influencent les attitudes et les comportements collectifs, et non seulement au niveau individuel.

On estime que la mobilité interne instigue des changements au sein des équipes de travail, qu'il s'agisse de l'arrivée ou du départ d'un ou de plusieurs collègues. On peut observer des changements en matière de hiérarchie, du partage des tâches, des façons de travailler en équipe, les relations, etc. Suite à ces changements, les employés réévaluent leur environnement, leur groupe et leur place (Tung et al., 2015). Ce faisant, le *fit* individu-groupe est modifié, pour le meilleur ou pour le pire. Si un nouveau collègue accroît le *fit* individu-groupe de par ses valeurs similaires et ses habiletés nécessaires pour répondre aux demandes du groupe, les attitudes et comportements en seraient positivement affectés. À l'inverse, si un collègue diminue le *fit* individu-groupe de par ses valeurs divergentes et ses habiletés non essentielles, les attitudes et les comportements pourraient être négativement affectés.

Ainsi, le concept de *fit* individu-groupe, c'est-à-dire le *fit* entre les individus d'un groupe et le *fit* d'un groupe avec ses demandes organisationnelles, peut être un processus par lequel la mobilité interne influence les attitudes et les comportements des employés. Il nous permet d'anticiper une relation entre la mobilité interne, et les changements qu'elle occasionne au sein de l'équipe de travail, et les attitudes et les comportements de ces mêmes équipes, tels que la satisfaction organisationnelle du groupe, le niveau de mobilisation du groupe et l'absentéisme du groupe.

2.2. LE CADRE DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES

Le cadre de l'allocation des ressources s'articule simplement autour du fait que les employés disposent d'un temps limité au travail, que toutes demandes supplémentaires se font aux dépens des autres besoins, et que toutes ressources supplémentaires permettent de combler plus de besoins. Dans cette perspective, on définit des ressources comme étant une réserve d'unités données venant d'une même source, dont les unités sont retirées et allouées à différentes activités (Bergeron, 2007). Ces réserves détiennent un nombre fini d'unités, mettant donc en compétition les différentes activités les unes avec les autres, c'est-à-dire qu'une activité se fait toujours au détriment d'une autre. En organisation, une ressource importante demeure le temps et on reconnaît que les individus disposent de temps limité dans une journée de travail. Ce faisant, les individus décident de la façon dont cette ressource sera distribuée parmi l'ensemble du travail à accomplir. Bien que le temps soit une ressource dépensée à maints égards, entre activités personnelles et professionnelles, la perspective de l'allocation des ressources est ici usée afin d'illustrer la compétition entre les comportements de mobilisation.

Parmi les comportements qui définissent la mobilisation des employés, Tremblay (2015) présente des comportements tels que l'aide apportée aux autres, la facilitation interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique interne, la loyauté organisationnelle puis l'orientation vers le client. D'autres mentionnent l'entraide, se porter à la défense de

son organisation, partager la charge de travail d'un collègue débordé, aider à orienter de nouveaux employés, etc. (Bergeron, 2007, Bowling, 2010).

2.2.1. La mobilité interne : une demande?

Dans un contexte de forte mobilité interne, les employés sont interpellés par de nouveaux collègues. Tel que mentionné précédemment, l'ajout de membres au sein d'une équipe requiert des efforts de socialisation, d'intégration et de réorganisation, et que ceux-ci reposent largement sur les épaules des membres déjà présents au sein du groupe de travail (Chandler et al., 2004, Rink et al., 2008). Ce faisant, les employés se retrouvent avec une charge de travail supplémentaire. Dans un tel contexte, on peut être porté à croire que la mobilité interne pourrait être une demande organisationnelle qui consomme les ressources de temps, et d'efforts, normalement utilisées pour la performance intra-rôle et extra-rôle.

Alors, les ressources dépensées notamment sur l'accueil, l'intégration et l'orientation de nouveaux collègues se font au détriment des autres comportements essentiels (Bergeron, 2007), dont les comportements de mobilisation. Cette dynamique peut aussi devenir problématique pour l'individu qui, ayant une charge supplémentaire le contraignant dans l'exercice de ses fonctions intra-rôle et extrarôle, cours le risque d'être surchargé, sous-évalué et moins récompensé. Un tel contexte de surcharge est un important instigateur de stress, et contribuerait à une croissance de l'absentéisme.

On peut ainsi dire que les comportements extrarôle spécifiques à l'orientation de nouveaux employés et à l'entraide, nécessaires et attendus dans un contexte de forte mobilité interne, sont bénéfiques à l'organisation à court terme en matière d'intégration, mais dommageables pour celle-ci à plus long terme ainsi qu'aux individus eux-mêmes. La frustration ainsi créée chez les individus pourrait occasionner une décroissance de leur satisfaction, de leur mobilisation et une augmentation de l'absentéisme.

2.2.2. La mobilité interne : une ressource?

D'un autre côté, l'accueil de nouveaux membres pourrait agir à titre de ressources supplémentaires au sein du groupe. En effet, malgré certains délais de mise à niveau d'un nouveau collègue de travail, il va sans dire qu'une telle arrivée peut pallier à des demandes auxquelles fait face l'équipe de travail. Aussi, tel que mentionné précédemment, la mouvance de la main-d'œuvre à l'interne peut adresser les problèmes de *fit*, en réassignant les employés là où ils peuvent réellement se déployer à leur meilleur. En comblant des postes vacants, l'arrivée d'un ou de nouveaux collègues peut agir à titre de ressources, en ce sens qu'un gain en *fit* de complémentarité peut accroître la capacité à travailler en équipe et qu'un gain en *fit* de complémentarité accroît les connaissances et compétences, qui permettent en retour de mieux répondre aux demandes. Ainsi, de ce point de vue, la mobilité interne pourrait réduire la surcharge de travail et ainsi accroître la satisfaction et la mobilisation, ainsi que réduire l'absentéisme.

2.3. LE CADRE DÉFI-CONTRAINTE

À la lumière des recherches sur la mobilité interne, on retrouve la conviction que la mobilité interne, promotions ou transferts, est un moyen assuré pour réveiller au niveau individuel l'engagement, la motivation et la mobilisation des employés. D'un autre côté, la mobilité interne peut aussi être le produit de restructurations, de rotations des emplois, de roulement externe, etc., et être une grande source de changements, d'incertitudes et d'une charge de travail plus importante. Incidemment, elle générerait plus de stress (Verbruggen et al., 2015). Plusieurs s'entendent pour affirmer que le stress peut ensuite porter atteinte entre autres à la satisfaction et à la santé des employés. En contrepartie, il a aussi été démontré que le stress n'est pas systématiquement néfaste. Dans ce contexte contradictoire, il devient difficile d'anticiper avec assurance le sens que peut prendre la relation entre la mobilité interne et les attitudes et les comportements du groupe.

Afin de réconcilier cette ambiguïté quant à l'effet de la mobilité interne, le *Challenge-Hindrance framework*, librement traduit en français comme le cadre défi-contrainte, adresse cette dualité en définissant deux types de stress (LePine et al., 2005). On oppose l'eustress, c'est-à-dire un stress motivant, perçu comme un défi, à la détresse, c'est-à-dire un stress démotivant, perçu comme un accroissement des demandes et des contraintes (Verbruggen et al., 2015). En d'autres termes, lorsque la mobilité interne serait caractérisée comme un défi, elle influencerait positivement les attitudes et les comportements, tandis que lorsqu'elle serait caractérisée comme une contrainte additionnelle, elle influencerait négativement les attitudes et les comportements.

Ces relations se manifestent en fonction de l'ampleur avec laquelle les besoins psychologiques sont comblés, tels que connus dans la théorie de l'autodétermination. Les besoins psychologiques se définissent comme étant le besoin d'autonomie, le besoin de se sentir compétent puis le besoin d'affiliation avec les autres.

2.3.1. La mobilité interne : un défi positif?

La mobilité interne peut accroître le sentiment de compétence du groupe de travail lorsque l'équipe acquiert une nouvelle ressource pertinente pour la prestation de travail, ou lorsque l'équipe se départit d'un joueur démobilisé ou moins performant. Aussi, la mobilité interne peut accroître le sentiment d'affiliation au sein du groupe, lorsqu'il s'agit d'ajustements bénéfiques au *fit* des membres du groupe. Il va sans dire aussi que l'arrivée de nouveaux collègues peut revitaliser un groupe de travail stable. La mobilité interne peut aussi constituer un défi mobilisant, par la prise en charge d'un nouveau projet dans une nouvelle équipe, ou l'endossement de plus de responsabilités suite au départ d'un collègue, ce qui offrirait de nouvelles opportunités de développement. Dans de telles circonstances, la mobilité interne pourrait influencer positivement la satisfaction organisationnelle et la mobilisation, et influencerait négativement l'absentéisme.

2.3.2. La mobilité interne : un stresser négatif?

Inversement, il est attendu que la mobilité interne dans l'équipe, qui réduit le sentiment de compétence collectif et brise le sentiment d'affiliation existant, agit à titre de contrainte, et par le fait même influencerait négativement la satisfaction organisationnelle et la mobilisation, puis influencerait positivement l'absentéisme (Verbruggen et al., 2015). À titre d'exemple, une contrainte due à la mobilité interne pourrait être l'émergence d'un conflit interpersonnel suite à l'assignation de nouveaux employés, ou l'ambiguïté de rôles dans une équipe nouvellement modifiée, qui drainent l'énergie de l'équipe.

Ainsi, le transfert, la promotion ou tout déplacement d'un employé dans une nouvelle équipe pourrait avoir un effet positif ou négatif, dépendamment de ce qu'il instigue dans la dynamique du groupe. Plus la mobilité interne répond aux besoins du groupe, plus élevées seraient la satisfaction et la mobilisation des employés, et moins élevé serait l'absentéisme. Donc, il est possible d'anticiper avec confiance qu'il y a en effet une relation entre la mobilité interne et les attitudes et les comportements.

2.4. DÉFINITION DES CONSTRUITS

2.4.1. Satisfaction

2.4.1.1. Définition

Lorsqu'il est question d'étudier le comportement des employés au sein de l'organisation, la satisfaction au travail est un sujet très présent dans la littérature scientifique. Elle se définit comme étant un état affectif positif résultant de l'évaluation qu'un individu se fait de son travail et de l'expérience vécue au travail, c'est-à-dire à quel point un employé aime ou non son emploi dans toutes ses facettes (Locke, 1976). Ainsi, on retrouve dans les écrits maintes adaptations de la mesure de la satisfaction au travail, soit la satisfaction à l'égard du supérieur immédiat, la satisfaction à l'égard du salaire, la satisfaction à l'égard de la nature des tâches, etc.

Aussi, comme énoncé précédemment, la satisfaction et l'engagement sont les variables psychologiques les plus fréquemment étudiées dans les recherches en matière de roulement de personnel (Krackhardt et al., 1985; Argote et al., 1995; Lum et al., 1998). Pour sa part, la satisfaction est davantage due à une expérience quotidienne de l'environnement de travail tandis que l'engagement est de nature affective, plus profonde, et lié à l'identification avec l'organisation dans la mesure où les individus sont notamment interpellés par les valeurs et la mission de l'organisation (Lum et al., 1998). Ces deux variables sont positivement corrélées entre elles (Lum et al., 1998). Bien que l'on reconnaisse que l'engagement est un grand prédicteur des comportements des employés comparativement à la satisfaction des employés, il a été démontré en contrepartie que les caractéristiques organisationnelles, telles que les politiques et les pratiques, influencent davantage la satisfaction des employés (Lum et al., 1998). Donc, parce que la présente recherche étudie la mobilité interne, issue des choix faits par l'organisation en matière de restructuration, de rotation des employés, de promotions, de transferts, etc., il est plus pertinent d'en étudier les effets sur la satisfaction plutôt que sur l'engagement, afin de déterminer ensuite l'influence sur la mobilisation des employés. Certains estiment même que la satisfaction serait un prédicteur de l'engagement, car le premier prend moins de temps à se développer et est plus sensible aux changements tandis que le second est plus stable et plus profond (Lum et a., 1998).

Plusieurs questionneront la pertinence d'étudier les effets de la mobilité interne sur la satisfaction, considérant que maints auteurs ont démontré que la satisfaction n'était pas un prédicteur significatif de la performance des employés et de la performance organisationnelle (Koys, 2001; Bolino et al., 2003). Dans un tel cas, il serait impertinent d'en étudier les effets sur la satisfaction, puisqu'il n'y aurait pas d'effet subséquent sur l'organisation. Or, certains reprochent à ces études de ne prendre en considération que la performance individuelle des employés (Koys, 2001; Bolino et al., 2003). Effectivement, il est dit que la performance organisationnelle ne peut pas être que la somme des performances individuelles (Koys, 2001; Organ et al., 2006). Dennis Organ, auteur prépondérant en matière de mobilisation des employés, reconnaît à son tour

que la satisfaction des employés n'a peu ou pas à voir dans la performance définie au sens strict de la description des tâches individuelles. Il a proposé en contrepartie le concept de la mobilisation comme une seconde mesure de la performance, au-delà de son sens strict et individuel, pour laquelle la satisfaction joue effectivement un rôle influent (Bolino et al., 2003). Lorsque la mobilisation est prise en compte, on peut ensuite affirmer que la satisfaction influence indirectement l'organisation par le biais de la mobilisation. Ainsi, la prise en compte de la mobilisation des employés comme une mesure collective de performance justifie l'étude de la satisfaction comme variable médiatrice. D'ailleurs, la relation entre la satisfaction des employés et la mobilisation a été largement démontrée dans les écrits, à la fois au niveau collectif (Koys, 2001; Whitman et al., 2010) et au niveau individuel (Bowling, 2010; Organ et al., 2006). Dans la section suivante, nous expliquons plus amplement le concept de mobilisation des employés.

Certains auteurs étudient la satisfaction au travail sous une forme plutôt générale, alors que d'autres la distinguent sous une variété de formes, dont la satisfaction avec le salaire, la satisfaction des avantages sociaux, la satisfaction avec le superviseur, la satisfaction avec les collègues, etc. Il faut noter que toutes formes de satisfaction sont fortement corrélées entre elles, expliquant la tendance à les agglomérer sous une seule mesure de satisfaction au travail (Organ et al., 2006).

2.4.1.2. Satisfaction organisationnelle

Dans la mesure où l'on considère la mobilité interne comme instigatrice d'un climat, d'un environnement de travail particulier au sein de l'équipe de travail, il convient de mesurer en conséquence une variable elle aussi plus globale. Dans cet ordre d'idée, Jawahar et al. (2006) proposent une variable jusqu'à ce jour peu étudiée, c'est-à-dire la satisfaction à l'égard de l'employeur, connue sous le terme de *Employer satisfaction*, traduit librement en français comme la satisfaction organisationnelle. Cette variable est particulièrement intéressante dans l'étude des effets de la mobilité interne, considérant qu'il s'agit d'une mesure de satisfaction à l'égard des processus de

l'organisation et surtout d'une mesure de satisfaction à l'égard du climat de travail qui en résulte. En ce sens, les démarches de mobilité interne, qu'il s'agisse de promotions, transferts, et autres, sont des processus avec lesquels les employés peuvent être satisfaits ou insatisfaits. À ce jour, il n'en demeure pas moins que l'étude de la satisfaction comme variable prédictive de la mobilisation s'articule largement sous forme de *job satisfaction*, alors que d'autres formes de satisfaction pourraient être plus justes pour concilier la relation entre la mobilité interne et la mobilisation. Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, la mesure du *employer satisfaction* est privilégiée afin d'offrir un portrait plus juste des effets de la mobilité interne.

2.4.2. La mobilisation des employés

2.4.2.1. Définition

Pendant longtemps les chercheurs se sont penchés sur la performance des employés dans le sens le plus strict du terme, c'est-à-dire la performance intra-rôle, définie comme la complétion des tâches telles que prescrites par la description du poste. Ce regard plutôt étroit de la performance est devenu à l'époque assez problématique considérant que les recherches n'arrivaient pas à démontrer l'intuition profonde que des employés satisfaits étaient des employés plus productifs (Organ et al., 2006). Comme mentionné précédemment, Organ a étoffé la relation entre ces variables en enjoignant le concept de mobilisation à la mesure de la performance individuelle. La mobilisation a porté de nombreux libellés au fil de la recherche, soit des *prosocial organizational behavior*, des *extrarôles behavior* et, plus récemment, des *organizational citizenship behaviors*.

Ce type de performance a ensuite été défini en plusieurs sous-facteurs. Initialement, on pouvait retrouver l'**altruisme**, c'est-à-dire l'aide d'un individu spécifiquement adressée à un autre, la **conformité**, c'est-à-dire l'adhérence à des normes non écrites telles que la ponctualité, l'assiduité au travail, etc., l'**esprit sportif**, c'est-à-dire la bonne volonté, la tolérance et le positivisme des individus, l'**esprit civique**, c'est-à-dire l'implication responsable dans la gouvernance de son organisation et être un bon

citoyen, la **courtoisie**, c'est-à-dire la disposition à considérer les conséquences de nos actions sur les autres, la **conciliation**, c'est-à-dire les efforts d'endiguer les potentiels conflits, la **loyauté**, c'est-à-dire se porter à la défense de son organisation, et **l'autodéveloppement**, c'est-à-dire les efforts déployés par les individus à être au meilleur de leur pratique et fournir une prestation de travail adéquate (Organ et al., 2006). Mains auteurs ont ensuite étoffé ces sous-facteurs, parmi lesquels on peut retrouver l'initiative, l'ardeur au travail, l'orientation de nouveaux employés, l'entraide, l'aide apportée aux autres, la facilitation interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique interne, la loyauté organisationnelle, l'orientation vers le client, etc. (Bowling, 2010, Tremblay, 2015).

Dans les récentes années, on observe un intérêt croissant pour la performance des employés au-delà des tâches prescrites (Bowling, 2010). Ce faisant, on définit dorénavant la mobilisation des employés comme une composante intrinsèque à la performance des employés. Cette performance extra-rôle se définit comme les comportements ci-haut, volontaires, non requis par l'emploi et incidemment non évalués formellement. Eux aussi, tout comme la complétion des tâches, œuvrent aux fins souhaitées de l'organisation (Eisenberger et al., 2011). La mobilisation serait donc indispensable à la performance organisationnelle, mais difficile à orchestrer. En effet, parce que largement imputable aux sentiments affectifs des individus, la mobilisation des employés demeure complexe, peu observable, difficilement quantifiable et, parce qu'elle dépasse la description des tâches, elle ne peut être imposée (Podsakoff et al., 2009, Bergeron, 2007). L'absence de comportements de mobilisation est donc difficilement passible de sanctions et inversement, sa présence n'instigie pas nécessairement de récompenses formelles (Organ et al., 2006). Pour sa part, la performance intra-rôle est plus facilement observable et, exigée par la nature du poste, elle demeure le critère par lequel on évalue et récompense les employés (Bergeron, 2007).

L'engouement pour le concept de la mobilisation des employés s'est accru notamment parce qu'il occasionnerait la performance organisationnelle (Podsakoff et al., 2005),

qu'il s'agisse de productivité, de satisfaction des clients, de la qualité des produits, le travail d'équipe, etc. (Bergeron, 2007). Au niveau individuel, le concept est positivement lié aux évaluations de rendement positives, aux récompenses, à l'avancement de carrière, etc. (Bergeron, 2007). L'organisation peut stimuler la mobilisation des employés en visant le meilleur *fit* possible entre les employés et le groupe de travail (Tremblay et al., 2005), par le soutien offert aux employés (Eisenberger et al., 2011) et un environnement de travail juste notamment (Colquitt et al., 2013).

2.4.3. L'absentéisme

Dans un contexte où les organisations s'appuient de plus en plus sur le travail d'équipe, la présence au travail devient un prérequis important à la performance. L'absence au travail est incidemment au cœur des préoccupations des organisations, et le phénomène a été étudié abondamment dans les dernières décennies. Effectivement, on relate depuis un moment déjà que l'absentéisme au travail génère des coûts notables aux organisations, en matière de perte de productivité et de revenus, qui peuvent se chiffrer dans les milliards de dollars (MacGregor et al., 2008). Pour les gestionnaires et les départements RH soucieux de contribuer au succès financier de l'organisation, cibler entre autres l'absentéisme devient un moyen de faire des économies et gagner en productivité (Avey et al., 2006).

De nombreuses recherches sur l'absentéisme distinguent cette dernière en deux concepts distincts. Certains parleront d'absences volontaires versus involontaires, plusieurs parleront d'absences prévues versus imprévues alors que d'autres parleront d'absences injustifiées versus justifiées (Blau et al., 1987, Gellatly, 1995, Avey et al., 2006). On sous-entend par le fait même deux types d'absences, soit celles en conséquence d'une décision personnelle délibérée (vacances, congés payés), soit en conséquence d'un contretemps subit (maladie, soin d'un enfant ou d'un aîné, accidents, dommages, etc.). Une telle dichotomie du phénomène de l'absentéisme a poussé les recherches à en mesurer deux facettes distinctes, soit la fréquence des

absences et le nombre de jours absent. Effectivement, il est dit que la fréquence des absences serait davantage symptomatique d'une décision personnelle de s'absenter (volontaire) alors que la durée d'une absence est plutôt symptomatique de l'imprévu qui l'a engendrée (involontaire) (Blau et al., 1987, Bycio, 1992). Par exemple, pour un total de 5 jours d'absence, l'employé s'étant absenté à cinq reprises est susceptible de démontrer des comportements de retraits (de démobilisation) alors qu'un employé s'étant absenté à une seule occasion pour une durée équivalente de 5 jours représente davantage la réalité de quelqu'un ayant subi un imprévu.

Malgré la variété d'études ayant abordé le sujet de l'absentéisme, on ne peut omettre de souligner que la variable a principalement été étudiée à un niveau individuel (Harrison, Newman & Roth, 2006), laissant pratiquement intouchée l'étude des antécédents collectifs à l'absentéisme. Ainsi, plusieurs chercheurs notent qu'afin d'élargir les connaissances à l'égard de l'absentéisme, les recherches devraient inclure le rôle de facteurs collectifs, propres aux groupes de travail et à l'organisation (Gellatly, 1995).

Il semble que les antécédents de l'absentéisme ayant été les plus étudiés demeurent les attitudes, telles que l'engagement et la satisfaction au travail (Blau et al., 1987, Gellatly, 1995, Avey et al., 2006). Par contre, de plus en plus de chercheurs remarquent que ces attitudes n'arrivent pas à expliquer à elles seules la variance des comportements au travail tels que l'absentéisme. Dorénavant, des dimensions comportementales, telles que la mobilisation, devraient être prises en compte pour affiner les recherches sur l'absentéisme. Ce faisant, la présente recherche estime que la mobilisation au travail, une mesure collective des comportements, pourrait expliquer la variance de l'absentéisme au sein des équipes de travail.

La relation négative entre la mobilisation et l'absentéisme a été largement supportée au fil des recherches, c'est-à-dire que plus les indicateurs de mobilisation sont élevés, moins il y aurait d'absentéisme (Harrison et al., 2006, Podsakoff et al., 2009, Whitman et al., 2010). Des comportements de démobilisation sont des indicateurs d'un retrait psychologique de la vie organisationnelle (Harrison et al., 2006). À son tour,

l'absentéisme serait un comportement de retrait physique, de démobilité, et peut constituer en ce sens un acte délibéré contre l'organisation, en vue de rééquilibrer ce que l'employé perçoit comme lui étant dû (Blau et al., 1987).

On note en plus qu'une grande partie de l'absentéisme s'explique par l'état de santé des travailleurs, qui couvre à la fois la santé physique et la santé mentale (Prater et al., 2011). Au-delà des absences dues aux maladies comme le diabète, l'arthrite ou l'obésité, attribuable à l'hygiène de vie plutôt qu'au travail, le stress et l'anxiété vécus au travail engendreraient eux aussi de nombreux problèmes de santé. En effet, la surcharge, l'instabilité, et les contraintes économiques occasionneraient migraines, problèmes digestifs, douleurs chroniques, et dépression. En plus de ces troubles, le stress et l'anxiété auraient une incidence sur les attitudes des employés (Prater et al., 2011).

Ainsi, il a été démontré que des événements stressants de la vie au travail, tels qu'une augmentation de la charge de travail, l'ambiguïté des tâches et de rôle, les changements, l'insécurité et le manque de direction claire, sont des éléments contribuant à l'absentéisme (MacGregor et al., 2008, Prater et al., 2011). On peut conséquemment être porté à croire que la mobilité interne, instigant changements dans la composition d'une équipe, changements dans la distribution des tâches et des rôles, serait positivement lié à l'absentéisme. Par contre, dans un tel contexte où les employés sont appelés à faire plus avec moins (Prater et al., 2011), la mobilité interne, avec les changements qu'elle instigue au sein des équipes de travail, n'est pas systématiquement mauvaise en tous points. Par exemple, la mouvance au sein d'une équipe peut briser les cycles de démobilité et la norme d'absentéisme, créer un renouveau en matière de *fit* à l'intérieur de l'équipe, améliorer le climat, permettre de mieux répondre aux demandes organisationnelles et amener les employés à contribuer au succès de l'équipe. L'issue pourrait être positive tout comme elle pourrait être négative, cependant, rappelons que la présente recherche tente avant tout d'identifier s'il existe en effet une relation entre ces variables, et non quelle est la direction de ces relations.

Dans un autre ordre d'idée, les études démontrent que d'autres déterminants influencent aussi l'absentéisme. D'abord, il a été démontré que la performance au travail (la productivité et l'évaluation annuelle de rendement notamment) était négativement liée à l'absentéisme (Bycio, 1992). En effet, en concordance avec les recherches sur la relation entre la mobilisation et l'absentéisme tel qu'énoncé plus haut, ce sont les moins performants qui tendent à s'absenter, au même titre qu'un individu peu mobilisé. Par la suite, il a été démontré que la confiance et le sentiment de justice influenceraient l'absentéisme (Gellatly, 1995, Prottas, 2007), en ce sens que plus les employés éprouvent de la confiance à l'égard du supérieur immédiat et que plus les employés croient que les décisions sont justes, moins ceux-ci risquent de s'absenter.

Certains chercheurs reviennent sur le fait que l'absentéisme peut aussi être le produit du contexte social et organisationnel (Gellatly, 1995), démontrant que le phénomène est en partie imputable à la norme d'absentéisme présente dans le groupe. Ainsi, on estime qu'un environnement dans lequel s'absenter est devenu une norme, sans grande conséquence, est un prédicteur de l'absentéisme (Blau et al., 1987).

CHAPITRE III - MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

À l'issue de la recension des écrits et des théories mises de l'avant dans les chapitres précédents, nous présentons ensuite dans la présente section le modèle proposé ainsi que les hypothèses de recherche qui le supporte.

Les recherches sur le roulement des employés se sont longtemps concentrées sur les motivations des individus quant à leur intention de quitter. Or, un nouvel intérêt se développe à découvrir plutôt les mécanismes complexes par lesquels toute forme de roulement d'employés, promotions, transferts, rotations, recrutements, départs, restructurations, etc., peut influencer les unités de travail, et ultimement l'organisation dans son ensemble (Reilly et al., 2014). On ne peut assumer une proche parenté entre la mobilité individuelle et la mobilité au niveau du groupe. Cette mobilité collective agirait à titre d'approvisionnement ou d'épuisement des ressources, qui affecte la performance du groupe de travail. Elle serait un phénomène dynamique, ayant une relation directe avec le niveau de ressources perçues dans le groupe de travail. Le *timing*, la qualité et la quantité de la fluctuation des ressources humaines auraient des conséquences sur les groupes de travail. Toutes formes de roulement et modifications aux membres d'une équipe en général pourraient épuiser ou réapprovisionner les ressources. Ce faisant, la mobilité des employés, influençant le niveau des ressources au sein de l'équipe de travail, affecterait les attitudes et les comportements au niveau du groupe de travail.

Dans le même ordre d'idées, la présente recherche vise à démontrer les effets de la mobilité interne sur les non-réциpiendaires de la mobilité, c'est-à-dire sur le groupe de travail. Tel qu'illustré précédemment, la mobilité interne est un phénomène largement étudié par les chercheurs en sciences de la gestion (Gupta et al., 1992), avec un fort accent mis sur la dimension individuelle (Abelson et al., 1984). Les recherches abondent quant à l'effet de la mobilité interne sur les individus, lorsque ceux-ci sont réциpiendaires de promotions, transferts, rotations d'emplois, etc. Par contre, les recherches s'attardant à étudier l'effet de la mobilité interne sur la collectivité

demeurent assez peu nombreuses (Reilly et al., 2014). Aussi, lorsqu'il est question de démontrer les effets collectifs de la mobilité, on note dans la littérature un plus grand intérêt à démontrer ses effets sur des composantes opérationnelles de l'organisation, telles que la productivité et la performance, plutôt que les dimensions attitudinales et comportementales du groupe, telles que la satisfaction, la mobilisation et l'absentéisme (Sheehan, 1993; Krackhardt et al., 1985). Toutefois, la présente recherche se veut dans cette seconde perspective.

Ainsi, plusieurs études ont été mises de l'avant précédemment, démontrant les effets de changements sur les groupes de travail, par le biais de restructurations, recrutements, etc. afin de justifier que la mobilité interne, issue de promotions et transferts, puisse avoir à son tour des répercussions sur les groupes de travail, leur satisfaction organisationnelle, leur niveau de mobilisation et leur absentéisme. Car lorsqu'il est question d'étudier les effets de la mobilité sur les unités de travail, plusieurs chercheurs mettent de l'avant qu'un tel phénomène est en fait partie intégrante de changements globaux au sein du flux des ressources humaines (Reilly et al., 2014). Effectivement, la mobilité est un phénomène complexe, intrinsèquement lié au roulement de personnel et au recrutement d'employés, et dont les effets ne peuvent être isolés les uns des autres. Ce faisant, il devient pertinent d'étudier ces phénomènes conjointement, sous la forme de flux ou de mobilité des employés au sens large.

La mobilité interne affecterait l'environnement de travail, spécialement dans les équipes qui perdent et acquièrent de nouveaux collègues. Effectivement, la mobilité interne modifie les équipes et les dynamiques de travail, influence la charge de travail et conséquemment les attitudes et comportements des individus. De plus, les effets de ce roulement occasionné par la mobilité interne se font particulièrement ressentir lorsqu'il porte atteinte aux demandes, c'est-à-dire à la quantité de travail attendue des employés dans les temps requis pour l'accomplir. De pair avec le concept de quantité perdue, les modifications faites à la demande en emploi sont un facteur explicatif quant à l'effet du roulement sur les unités de travail. En prenant compte les demandes de l'emploi, on met en lumière les attentes auxquelles font face les employés étant

demeurés au sein du groupe de travail, suite à des départs, et dont les remplacements n'ont peut-être pas encore eu, ou n'auront pas lieu. Ainsi, on estime que la mobilité influence les demandes de l'emploi. Il peut réduire la somme de travail à accomplir pour chaque employé du groupe ou il peut accroître le travail à accomplir, dépendamment du nombre d'employés à la tâche et de l'ajustement ou non à la charge de travail. Nombreuses recherches ont observé une relation entre les demandes en emploi avec maintes attitudes et comportements, tels que le burnout, la satisfaction, la performance, l'intention de quitter, l'engagement, la mobilisation, etc. (Reilly et al., 2014).

2.4.3.1. Hypothèses de relation directe

Effet positif de la mobilité interne sur les attitudes et comportements

D'abord, il est possible d'anticiper une relation positive entre la mobilité interne et les variables dépendantes à l'étude. En effet, certains mouvements peuvent se faire par des employés que l'on ne voudrait pas retenir dans le groupe de travail, c'est-à-dire les employés moins performants, démobilisés ou dont le *fit* avec l'emploi ou l'équipe n'est pas le bon. La mobilité interne peut être une façon pour l'organisation d'adresser ces problèmes de performance et de *fit*, en réassignant ces employés sur des postes/équipes/divisions plus adaptés à leurs préférences et leurs compétences. Dans le cas contraire, ces problèmes de *fit* et de performance demeureraient statiques, et pourraient occasionner de l'insatisfaction dans le groupe, de la démobilisation et une montée de l'absentéisme. Dans le même esprit, dans un contexte de faible mobilité interne, où les employés demeurent relativement immobiles dans leur emploi, l'organisation est vulnérable à des pertes d'efficacité associées avec le maintien en poste d'employés démobilisés et moins performants. En d'autres mots, une certaine mouvance de la main-d'œuvre permet d'aider les employés insatisfaits, d'adresser les problèmes de démobilisation, de baisse de la performance, et de *fit* général dans l'équipe, en réassignant les employés à un travail ou à un groupe qui correspond à leurs forces et aspirations, tel que mentionné précédemment. Ce faisant, l'organisation est en mesure d'aller chercher le meilleur des employés, ou du moins d'amenuiser des

attitudes et comportements contre-productifs, tels que l'insatisfaction, la démobilisation et l'absentéisme.

On peut donc croire que, malgré les perturbations qu'elle engendre, la mobilité interne pourrait occasionner un meilleur *fit* entre les individus et les emplois, tout comme entre les individus et les équipes de travail. En ce sens, la mobilité interne, en déplaçant des individus là où il semble le plus approprié, est considérée comme étant un processus continu d'ajustement puis d'adaptation, grâce auquel le groupe se construit puis équilibre ses ressources et répond aux demandes. Ce processus dit homéostatique permettrait de réguler les attitudes et comportements, sans lesquels l'organisation se contraindrait à maintenir en place des individus dommageables pour le groupe (Dalton et al, 1979). Ce *fit* dans le groupe, assuré entre autres par les politiques de l'organisation, agirait à titre de ressource, ou d'assise, grâce auquel il est possible de mieux gérer les défis du travail. Aussi, lorsque la mobilité devient plutôt synonyme d'acquisition de ressources humaines, les demandes auprès du groupe seraient moins importantes. En effet, le réapprovisionnement des ressources, par le biais de recrutement et de transferts vers l'interne, peut diminuer les demandes en emploi. Effectivement, le gain en matière de membres dans une équipe influencerait positivement la satisfaction au travail (Szilagyi et al., 1980). Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1. La mobilité interne influence positivement la satisfaction organisationnelle du groupe

Effet négatif de la mobilité interne sur les attitudes et les comportements

Par contre, il est tout aussi possible d'anticiper une relation négative entre la mobilité interne et les variables dépendantes à l'étude, par exemple lorsqu'il est question du départ d'un employé que le groupe aurait souhaité retenir, notamment les hauts performants (Abelson et al., 1984, Siebert et al., 2009). Aussi, les recherches sur les conséquences de l'arrivée et des départs de membres au sein d'un groupe de travail se concentrent en grande partie sur les processus de socialisation, et l'ajustement de l'individu dans son groupe (Rink et al., 2013). La présente recherche emprunte une voie

différente en examinant plutôt les conséquences de tels changements sur le groupe d'accueil lui-même, et l'ajustement du groupe au niveau collectif. Le changement de membres au sein d'une équipe requiert des efforts considérables de socialisation et d'intégration des nouveaux membres, tout comme des membres actuels de l'équipe (Chandler et al., 2004). Cette socialisation et intégration de nouveaux membres dans l'équipe repose largement sur les épaules des membres déjà présents au sein du groupe de travail (Rink et al., 2008). Ce faisant, une charge de travail supplémentaire s'ajoute dans un contexte de grande mobilité interne (krackhardt et al., 1985). De telles démarches ne se déploient pas instantanément, et requièrent une certaine période de temps. Ainsi, la mobilité interne pourrait accroître la charge de travail et les demandes, et porter atteinte au bon *fit* individu-groupe.

Aussi, lorsque la mobilité devient plutôt synonyme d'épuisement de ressources humaines, les demandes auprès du groupe seraient plus importantes. L'épuisement des ressources, par les départs et les transferts, peut aussi affecter le groupe de travail en modifiant les dynamiques du groupe, les connaissances, la capacité à communiquer et à se coordonner ensemble. Tout changement provoque habituellement une certaine forme d'incertitude, pour une période plus ou moins longue. En d'autres termes, on observe un bouleversement du réseau dans le groupe, pouvant porter atteinte à l'efficacité globale du groupe de travail. Aussi, même en situation d'acquisition de ressources, l'intégration de ces ressources pourrait elle aussi perturber les groupes de travail.

La présence de telles perturbations au sein du groupe n'est pas sans conséquence sur les attitudes de ses membres. Notamment, la satisfaction organisationnelle du groupe, un important prédicateur de comportements essentiels pour la performance d'une organisation, est une variable sensible à l'influence de l'ambiguïté au travail, des conflits de rôle et de la disponibilité du soutien (Terry et al., 1993), à l'influence de la surcharge au travail (Pearson, 2008) ainsi que de l'injustice (Moorman et al., 1993) pour ne nommer que ceux-ci. Ce faisant, les transformations issues de la présence de la mobilité interne dans un groupe de travail, pouvant contraindre les ressources, accroître les demandes puis apporter généralement un lot d'incertitudes dans les rôles

et les tâches, pourraient vraisemblablement influencer la satisfaction au travail. Ce faisant, nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2. La mobilité interne influence négativement la satisfaction organisationnelle du groupe

Effet positif de la satisfaction sur la mobilisation des employés

La relation positive entre la satisfaction au travail et la mobilisation des employés a été largement démontrée dans la littérature scientifique (Whitman et al., 2010, Bowling, 2010, Koys et al., 2001, Bateman et al., 1983). Il est dit que cette relation est largement expliquée par la théorie des échanges sociaux (Bowling, 2010). Selon la théorie des échanges sociaux, un individu se retrouve en relation avec différentes parties, dans le but d'aller chercher des ressources qui lui sont nécessaires. La partie démontrant le plus d'investissement dans la relation d'échange pousse celle-ci à s'investir davantage à son tour, pour maintenir cette relation qui s'est avérée bénéfique. À la base de ce postulat se retrouve la norme de réciprocité telle qu'articulée par Gouldner en 1960. On entend par réciprocité le réflexe de s'attendre à un retour suite à une contribution et, inversement, le réflexe de nous-mêmes redonner à une partie qui a contribué à notre égard. Il semblerait que ce réflexe s'observe dans une majorité de la population, au sein de différentes cultures. Cette norme permettrait d'énoncer que plus les bénéfices reçus sont grands, plus les bénéfices retournés le seront aussi, en raison d'un calcul plus ou moins conscient de la juste valeur des ressources échangées. La théorie des échanges sociaux énonce que cette réciprocité peut aussi se faire avec un échange de ressources socioaffectives. Par exemple, les individus auraient une plus grande appréciation de ceux qui leur en démontrent en retour. En effet, les employés qui ressentent un état affectif positif à l'égard de leur environnement de travail seraient portés à aller au-delà des attentes afin de récompenser leur organisation. Ce troc de bienveillance mutuelle caractérise la relation d'échange entre l'employeur et les employés. Ainsi, à la lumière de cette théorie, si un groupe de travail est satisfait de son employeur, il serait ensuite porté à réciproquer, par exemple par le biais de comportements de mobilisation. Nous formulons donc l'hypothèse que :

Hypothèse 3. La satisfaction organisationnelle du groupe influence positivement la mobilisation du groupe

Effet négatif de la mobilisation des employés sur la durée et la fréquence des absences

Pour sa part, la relation négative entre la mobilisation et l'absentéisme a été largement supportée au fil des recherches, c'est-à-dire que plus les indicateurs de mobilisation sont élevés, moins il y aurait d'absentéisme (Gellatly, 1995, Mason et al., 2003, Whitman et al., 2010). La présence de comportements de démobilisation est un indicateur d'un retrait psychologique de la vie organisationnelle (Harrison et al., 2006). À son tour, l'absentéisme serait un comportement de retrait physique, de démobilisation, et peut constituer en ce sens un acte délibéré contre l'organisation, dans la relation d'échange mentionnée précédemment (Blau et al., 1987). Nous formulons donc les hypothèses que :

Hypothèse 4.a. La mobilisation du groupe influence négativement la durée des absences

Hypothèse 4.b. La mobilisation du groupe influence négativement la fréquence des absences

2.4.3.2. Hypothèses de médiation

À la lumière des hypothèses de relation directe énoncées précédemment, il est ensuite possible d'énoncer des hypothèses de médiation supportant le modèle conceptuel illustré à la figure 2.5.4.2. ci-dessous. Avec l'anticipation que la mobilité interne influencera la satisfaction (H1 et H2) puis que la satisfaction organisationnelle influencera la mobilisation des employés (H3), on en déduit que :

Hypothèse 5. La satisfaction organisationnelle du groupe exerce un effet médiateur dans la relation entre la mobilité interne et la mobilisation du groupe

Ensuite, avec l'anticipation que la satisfaction organisationnelle influencera la mobilisation des employés (H3) et que la mobilisation des employés influencera la durée des absences (H4.a.), on en déduit que :

Hypothèse 6.a. La mobilisation du groupe exerce un effet médiateur dans la relation entre la satisfaction organisationnelle du groupe et la durée des absences

Aussi, avec l'anticipation que la satisfaction organisationnelle influencera la mobilisation des employés (H3) et que la mobilisation des employés influencera la fréquence des absences (H4.b.), on en déduit que :

Hypothèse 6.b. La mobilisation du groupe exerce un effet médiateur dans la relation entre la satisfaction organisationnelle du groupe et la fréquence des absences

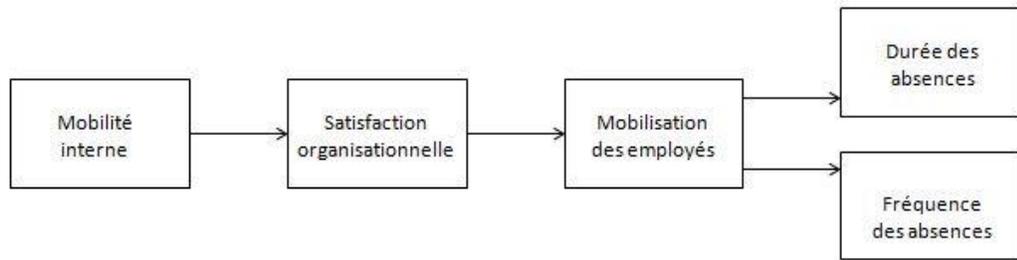
Finalement, on déduirait que la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés sont à leur tour des variables médiatrices dans la relation plus globale entre la mobilité interne et les indicateurs de l'absentéisme. Ainsi, on formule les hypothèses que :

Hypothèse 7.a. La satisfaction organisationnelle du groupe et la mobilisation du groupe exercent un effet médiateur dans la relation entre la mobilité interne et la durée des absences

Hypothèse 7.b. La satisfaction organisationnelle du groupe et la mobilisation du groupe exercent un effet médiateur dans la relation entre la mobilité interne et la fréquence des absences

De ce fait, le modèle conceptuel serait illustré tel que prévu à la figure 2.5.4.2. ci-dessous :

Figure 2.5.4.2. Modèle conceptuel



CHAPITRE IV - MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre vise à présenter la méthode utilisée pour répondre aux hypothèses de recherche précédemment formulées. Nous présentons ci-dessous le devis de recherche, la méthode de collecte des données, l'échantillon retenu, les outils de mesure puis la stratégie d'analyse des données.

4.1. DEVIS DE RECHERCHE

La recension des écrits qui a été présentée ci-dessus nous a menés vers une question de recherche spécifique visant à comprendre les effets de la mobilité interne sur le groupe. Ce type de question de recherche est particulièrement de mise lorsque les connaissances sur la problématique sont plutôt solides, comme tel est le cas pour les variables et les relations à l'étude. Comme il a été dit précédemment, le caractère novateur de la présente recherche demeure dans l'étude des variables à un niveau collectif. Certes, la conceptualisation que nous mettons de l'avant n'a pas été testée auparavant. Cependant, les variables à l'étude ont été largement documentées et les relations hypothétisées semblent pertinentes au regard de la recension des écrits et du cadre conceptuel.

Afin de tester nos hypothèses, il convient de déterminer le devis de recherche le plus adéquat. Il existe différents types de devis de recherche, en fonction du type de question de recherche. Considérant que la présente question de recherche est de type spécifique et que la littérature sur les variables est abondante, l'étude est de type confirmatoire et justifie l'usage d'un devis de recherche quantitatif.

Un devis de recherche quantitatif utilise des outils d'analyse statistique dans le but de décrire, expliquer et prédire des phénomènes, en opérationnalisant des concepts sous la forme de variables mesurables mises en relation (Dépelteau, 2003). L'approche quantitative permet de mesurer avec plus de précision et d'objectivité les concepts

étudiés en raison de l'opérationnalisation de ceux-ci. Cette opérationnalisation de concepts demeure un important défi de l'approche quantitative. Effectivement, les indicateurs choisis pour mesurer le concept doivent être fidèles et valides afin de mesurer le concept sous tous ses angles. Aussi, l'avantage de mener une recherche de type quantitative est la possibilité de comparer les données recueillies et de généraliser les résultats de l'échantillon à l'ensemble de la population (Van Campenhoudt et al., 2011).

4.2. POPULATION ET ÉCHANTILLON

La recherche a été effectuée auprès d'une grande organisation canadienne œuvrant dans le secteur de l'énergie, de 2003 à 2006. En moyenne, 25,5% étaient des femmes et 65% étaient des hommes. L'âge moyen des employés était de 44,62 ans. L'ancienneté moyenne était de 15,25 ans. Les données ont été recueillies sur quatre années consécutives, soit 2003, 2004, 2005 et 2006.

Dans la présente recherche, les variables sont conceptualisées à un niveau collectif. Tel que nous l'avons mentionné, la banque de données nous permet d'identifier les données selon chacun des groupes d'appartenance. Au sein de la banque de données, chaque employé appartient à une unité, elle-même insérée dans une division, division qui appartient à une direction. Nous avons choisi de privilégier le niveau de l'unité (aussi référée comme étant le groupe de travail), car il est défini par un groupe d'individus sous la supervision d'un même supérieur immédiat. Aussi, ce niveau hiérarchique est le plus bas dans l'organisation en question.

Nous avons reconstitué les unités en fonction des individus ayant répondu au questionnaire, c'est-à-dire que nous avons écarté de l'unité les employés n'ayant pas soumis de données concernant la satisfaction et la mobilisation. Ainsi, leurs données d'absentéisme ne sont pas prises en compte. De plus, nous n'avons retenu que les unités ayant été opérationnelles pendant les quatre années de la collecte de données,

ayant au minimum 3 employés et dont le supérieur immédiat est demeuré le même pendant les quatre années de collecte.

L'échantillon final contient 672 unités, soit 168 à chaque année, dont le nombre de répondants en 2003 (T1) est de 4519, en 2004 (T2) de 4935, en 2005 (T3) de 5770 et en 2006 (T4) de 5312.

Tableau 3.2. Échantillon de répondants

Année d'administration du questionnaire	T1	T2	T3	T4
Nombre de répondants potentiels	7659	8508	9616	9003
Nombre de répondants	4519	4935	5770	5312
Taux de réponse	59%	58%	60%	59%
Moyenne de répondants par unité	26,9	29,37	34,34	31,62
Nombre d'unités	168	168	168	168
Nombre d'employés par unité	3-137	3-144	3-184	3-154

4.3. MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

Considérant que le devis de recherche retenu est de type quantitatif, nous avons utilisé le questionnaire comme méthode de collecte des données. Le questionnaire est un outil qui permet aux chercheurs de collecter un nombre suffisant de données de nature quantitative, nécessaire à la vérification de nos hypothèses. Le questionnaire nous permet de recueillir des données sur la satisfaction organisationnelle des individus, sur le niveau de mobilisation des individus, puis de les agréger au niveau du groupe de façon à tester notre modèle.

L'organisation soumet annuellement à l'ensemble de ses employés un questionnaire mesurant la satisfaction et la mobilisation des employés. Les employés ne sont pas tenus de compléter le questionnaire, par contre l'organisation veille chaque année à souligner l'importance de la participation des employés. L'organisation a développé ce questionnaire en collaboration avec une firme de consultation spécialisée dans le domaine de la recherche en gestion. Au fil des ans, le questionnaire n'a que très peu été modifié. La firme de consultation s'est chargée du pairage des données provenant

des questionnaires avec les données sociodémographiques, les données de mobilité interne et les données d'absentéisme, détenues par l'organisation par le biais d'un système d'information en ressources humaines.

La banque de données qui nous a été rendue disponible présente plusieurs avantages importants. D'abord, le nombre d'employés ayant complété le questionnaire est considérable. Ensuite, la banque de données nous précise le groupe d'appartenance de chaque individu, nous permettant d'étudier les variables au niveau du groupe. Puis, le pairage de données nous permet de contrôler une variété de variables externes à notre modèle.

Les données utilisées ont été recueillies de 2003 à 2006 inclusivement. Les données ont été traitées par la firme de consultation, c'est-à-dire rendues anonymes, sans les valeurs extrêmes, etc. L'approbation du Comité d'Éthique de la Recherche (CER) n'étant pas nécessaire pour l'utilisation de données secondaires ne faisant pas partie intégrante d'un projet de recherche du directeur de mémoire, un formulaire cosigné par l'étudiante et le directeur de mémoire nous permet d'utiliser les données recueillies.

4.4. OUTILS DE MESURE

Nous avons opérationnalisé les variables à l'étude sur un niveau individuel d'abord, puis les analyses statistiques nous ont permis de les tester sur un niveau collectif. Les données de mobilité interne du groupe puis de l'absentéisme des individus ont été enregistrées par l'organisation par le biais du système d'information en ressources humaines. Les concepts de satisfaction organisationnelle et de mobilisation ont été mesurés par le biais des outils de mesure développés pour le questionnaire annuel de l'organisation.

Comme mentionné précédemment, le questionnaire a été développé par une firme externe privée, conjointement avec l'organisation. Ainsi, nous ne connaissons pas

l'origine des outils de mesure. Les énoncés ont été adaptés au contexte de l'organisation, et ont fait l'objet d'une négociation avec différentes parties prenantes de l'organisation. Ce faisant, il devient particulièrement difficile de vérifier la validité des outils. Par contre, un examen attentif des énoncés nous permet de vérifier la validité apparente des outils de mesure. Aussi, il n'est pas rare de retrouver des études ayant été menées à partir de données recueillies par le biais de questionnaires d'entreprises.

4.4.1. Mobilité interne

Un indice de mobilité interne a été élaboré à partir des données fournies par l'organisation, grâce à leur système d'information en ressources humaines. Pour chacune des équipes identifiées, il a été possible de coder uniquement le nombre de personnes qui y sont rentrées au cours d'une année donnée, soit 1 pour la présence d'un individu suite à son entrée dans le groupe, ou 0 si l'individu est déjà membre du groupe. Les départs du groupe n'ont pu être codés et comptabilisés. Ainsi, il a été possible de vérifier, pour chacune des équipes, l'ajout d'un individu suite à une promotion avec salaire, une réaffectation latérale avec salaire ou un changement de poste sans salaire.

4.4.2. Satisfaction organisationnelle

La satisfaction organisationnelle a été mesurée par le biais d'une échelle de 9 énoncés, tel qu'il apparaît au tableau 3.4.2. Par exemple, on retrouve l'énoncé *Quel est votre niveau de satisfaction avec la clarté des objectifs?* Les énoncés se rapportent à la satisfaction avec l'organisation en général. En réponse à ces énoncés, les répondants pouvaient sélectionner parmi 10 ancrages de type Likert passant de «Pas du tout satisfait» à «Extrêmement satisfait». Ces cotes ont ensuite été comptabilisées puis agglomérées sous forme de moyenne pour chacun des groupes à l'étude.

Tableau 3.4.2. Échelle de mesure de la satisfaction organisationnelle

Énoncés mesurant la satisfaction organisationnelle	
Niveau de satisfaction :	
2b	Avec le respect et l'équité du traitement
2c	Avec la clarté des objectifs
2f	Avec la clarté et la transparence avec laquelle vous êtes informés des grandes orientations
2i	Avec les échanges direction/employés
2q	Avec la responsabilisation des employés par le supérieur
2u	Avec la manière dont la direction souligne les contributions
2v	Avec l'importance accordée à votre groupe d'emploi par l'entreprise
2z	Avec les moyens fournis pour accomplir le travail
2aa	Avec l'importance de votre contribution dans les réalisations

4.4.3. Mobilisation des employés

La mobilisation des employés a été mesurée par le biais d'une échelle de 3 énoncés, tel qu'il apparaît au tableau 3.4.3. Les énoncés se rapportent à l'évaluation de la mobilisation personnelle et de la collaboration. En réponse à l'énoncé *Comment évaluez-vous votre niveau de mobilisation globale au travail?*, les répondants pouvaient sélectionner parmi 10 ancrages de type Likert passant de «Pas du tout mobilisé» à «Extrêmement mobilisé». En réponse aux énoncés *Comment évaluez-vous la collaboration entre les différentes unités administratives?* et *Comment évaluez-vous la collaboration existant entre les employés?*, les répondants pouvaient sélectionner parmi 10 ancrages de type Likert passant de «Pas du tout satisfait» à «Extrêmement satisfait».

Tableau 3.4.3. Échelle de mesure de la mobilisation des employés

Énoncés mesurant la mobilisation des employés	
3	Comment évaluez-vous votre niveau de mobilisation globale au travail?
2bb	Comment évaluez-vous la collaboration entre les différentes unités administratives?
2cc	Comment évaluez-vous la collaboration existant entre les employés?

4.4.4. Absentéisme

L'absentéisme a été calculé à partir des données fournies par l'organisation, grâce à leur système d'information en ressources humaines. Les absences de 3 jours et moins ont été retenues pour la présente recherche afin d'éviter la prise en compte des absences de longue durée. Ce faisant, nous pouvons nous concentrer sur l'absentéisme volontaire, et réduire les chances de prendre en compte l'absentéisme involontaire. Afin d'illustrer un portrait plus juste de l'absentéisme, deux mesures ont été retenues : la durée et la fréquence. Ces mesures représentent le nombre de jours d'absences et le nombre d'épisodes d'absences sur une période donnée. Les moyennes de fréquence et de durée des absences ont été calculées pour chacune des équipes.

4.4.5. Variables de contrôle

Les variables de contrôle sont des facteurs externes à la présente recherche qui pourraient toutefois influencer la relation entre les variables à l'étude. En mesurant ces variables externes au même titre que les variables à l'étude, il est possible de contrôler leur influence et nous permet d'augmenter la validité interne de notre recherche.

Ainsi, pour chaque observation enregistrée, nous avons contrôlé l'année de réponse, l'âge moyen, l'ancienneté moyenne, le taux de salaire moyen, la taille de l'unité et la proportion d'hommes et de femmes. Ces caractéristiques sont régulièrement prises en compte dans de nombreuses recherches sur les attitudes et les comportements au travail. Il est à noter qu'au sein de l'entreprise participante à cette recherche, la banque de congés de maladie croît en fonction de l'ancienneté accumulée par les employés.

4.5. DÉMARCHE D'ANALYSE DE DONNÉES

4.5.1. Analyses préliminaires

Fiabilité des outils de mesure

Une caractéristique importante d'un outil de collecte de données est sa fiabilité. Un outil est considéré fiable lorsqu'il génère une constance dans les résultats. Bien qu'il existe plusieurs façons de démontrer la fiabilité d'un outil de mesure, nous privilégions une évaluation par le biais de la mesure de l'alpha de Cronbach. Ce coefficient nous permet de démontrer la cohérence interne de nos outils pour mesurer la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés.

Agrégation des données

Comme mentionné précédemment, la présente recherche s'intéresse à la relation entre les variables sur un niveau collectif. Ce faisant, les données collectées sur un niveau individuel ont été agrégées. Afin de valider la pertinence de nos données sur un niveau collectif, nous avons évalué le niveau de convergence entre les répondants à l'intérieur de chaque équipe puis le degré de variance d'une unité à l'autre. D'abord, nous avons utilisé l'index de convergence r_{WG} pour évaluer la convergence dans les réponses des participants au sein de chaque équipe à l'égard de la satisfaction organisationnelle et de la mobilisation. De plus, nous avons aussi estimé différents coefficients de corrélations interclasses, c'est-à-dire le ratio de variance intergroupe (ICC(1)) puis le niveau de fiabilité des moyennes de groupes usant des données de niveau individuel (ICC(2)).

4.5.2. Analyse de données

Considérant que les données ont été collectées sur quatre années consécutives, nous avons dû procéder à une analyse statistique dans SPSS, afin de correctement regrouper

les données en une seule grande banque de données. En effet, lorsqu'il s'agit d'analyser des données longitudinales à un seul point dans le temps, on ne peut regrouper simplement les données. Effectivement, on se doit de tenir compte du fait que les différentes observations recueillies dans le temps sont en fait nichées au sein de chaque unité de temps. Dans le cas de données longitudinales, le contexte et les idiosyncrasies des individus peuvent varier significativement à différents points dans le temps. Si les données, collectées à ces différents points dans le temps, étaient simplement regroupées, les observations ne seraient plus indépendantes et les termes d'erreurs pourraient être fortement corrélés au sein de chaque niche (Woltman et al., 2012, Huta et al., 2014, Ployhart et al., 2002). Afin de remédier à une telle problématique méthodologique, nous avons procédé à des analyses statistiques de modélisation de coefficient aléatoire. Cette méthode permet de traiter des données nichées dans différents points dans le temps, tel en est le cas dans la présente recherche. Cette méthode est particulièrement privilégiée pour traiter des données longitudinales, pour lesquelles plusieurs observations se rapportent à un seul point dans le temps. Ainsi, les chercheurs ne sont pas tenus d'étudier les différentes niches séparément. Il devient donc possible dans le cas de la présente recherche de regrouper les données des quatre points dans le temps aux fins d'analyse (2003, 2004, 2005, 2006).

Pour sa part, les hypothèses de médiation ont été testées par le biais du programme *Process*, développé pour SPSS par Preacher et Hayes (2004), avec une procédure dite de *bootstrapping* non paramétrique. Cette procédure a produit un échantillonnage distribué de façon à fournir des intervalles de confiance d'effets indirects de la mobilité interne sur la durée et la fréquence des absences, par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes et la mobilisation des groupes. La médiation est supportée lorsque 95% des coefficients d'intervalles de confiance n'incluent pas 0.

CHAPITRE V - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre vise à présenter les résultats issus des analyses statistiques, présentées au chapitre précédent. Nous présenterons d'abord les résultats des analyses préliminaires. Par la suite, nous présenterons les résultats de la modélisation de coefficient aléatoire afin de valider s'il existe des relations entre les variables, puis nous présenterons les résultats du test de médiation de Hayes afin de valider les hypothèses de relations médiatrices de notre modèle. Nous cherchons à démontrer que la mobilité interne influence la satisfaction organisationnelle des groupes, que la satisfaction organisationnelle des groupes influence la mobilisation des employés, puis que la mobilisation des employés influence la durée des absences et la fréquence des absences au niveau du groupe. Aussi, nous cherchons à démontrer que la satisfaction organisationnelle des groupes et la mobilisation des employés agissent effectivement à titre de variables médiatrices dans la relation entre la mobilité interne et la durée et la fréquence des absences.

5.1. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

5.1.1. Fiabilité des outils de mesure

Pour chaque variable ayant été mesurée par le biais de plusieurs énoncés, nous avons procédé au calcul des alpha de Cronbach. Ainsi, un alpha de Cronbach supérieur à 0,70 nous permet d'assurer la fiabilité des outils de mesure.

L'analyse de fiabilité des 9 énoncés mesurant la satisfaction organisationnelle démontre un niveau de fiabilité satisfaisant avec un alpha de Cronbach de 0,93. L'analyse de fiabilité des 3 énoncés mesurant la mobilisation démontre un niveau de fiabilité satisfaisant avec un alpha de Cronbach de 0,73.

5.1.2. Agrégation des données

Dans le cadre d'une recherche sur des variables de nature collective, il est important de démontrer le niveau de convergence entre les répondants de chaque groupe et de démontrer le niveau de variation d'un groupe à l'autre. À cet effet, nous avons utilisé l'index de convergence r_{WG} , tel que mentionné précédemment. Ainsi, la moyenne des valeurs r_{WG} pour la satisfaction organisationnelle se chiffre à 0,95 et la moyenne des valeurs r_{WG} pour la mobilisation se chiffre à 0,86. Ce faisant, nous démontrons un niveau satisfaisant de convergence entre les répondants, suggérant la pertinence d'étudier ces variables sur un niveau collectif.

Ensuite, nous avons calculé le ratio de variance intergroupe (ICC(1)). La moyenne des quatre années de l'ICC(1) pour la satisfaction organisationnelle se chiffre à 0,08 et se chiffre à 0,05 pour la mobilisation. Aussi, nous avons calculé le niveau de fiabilité des moyennes de groupe obtenues par le biais de données individuelles (ICC(2)). La moyenne des quatre années de l'ICC(2) pour la satisfaction organisationnelle se chiffre à 0,72 et se chiffre à 0,60 pour la mobilisation. Ces coefficients de corrélations interclasses sont comparables à ceux que l'on retrouve au sein de recherches antérieures (Hausknecht et al., 2008), indiquant un réel effet de groupe et justifiant l'étude de ces variables à un niveau collectif.

Tableau64.1.2. Présentation des indicateurs d'agrégation des données

Année d'administration du questionnaire	T1	T2	T3	T4
R_{wg} moyen pour la satisfaction org.	0,94	0,94	0,95	0,96
R_{wg} moyen pour la mobilisation	0,85	0,86	0,87	0,87
ICC (1) pour la satisfaction org.	0,08	0,07	0,06	0,09
ICC (1) pour la mobilisation	0,07	0,05	0,04	0,04
ICC (2) pour la satisfaction org.	0,71	0,70	0,71	0,76
ICC (2) pour la mobilisation	0,67	0,60	0,61	0,55

5.1.3. Analyses descriptives

La présente section vise à présenter les statistiques descriptives des variables à l'étude. Tel qu'illustré au tableau 4.1.3. ci-dessous, l'âge moyen des groupes est de 44 ans, l'ancienneté moyenne des groupes est de 15 années de service, les hommes représentent 65% des répondants et les groupes se chiffrent en moyenne à 30 employés. Sur une échelle de 1 à 10, la satisfaction organisationnelle se positionne à 5,46 et la mobilisation se positionne à 7,23. On peut ainsi dire que les répondants se considèrent plutôt satisfaits avec l'organisation et assez mobilisés. Finalement, les niveaux moyens d'absentéisme se chiffrent à 2,84 pour la mesure de la durée des absences en nombre de jours puis se chiffrent à 2,55 pour la mesure de la fréquence.

Tableau 4.1.3. Statistiques descriptives

Nombre = 672 équipes	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Âge du groupe	34	56	44,62	3,014
Ancienneté du groupe	1	29	15,25	4,265
Taux de salaire du groupe	799	2040	1223,36	202,63
Sexe du groupe	0	1	0,65	0,255
Taille du groupe	3	184	30,56	26,353
Mobilité	0	1	0,11	0,122
Satisfaction du groupe	3	8	5,46	1,213
Mobilisation du groupe	5	9	7,23	0,512
Nombre de jours d'absences	0	8	2,84	1,187
Fréquence des absences	0	6	2,55	1,033

Ensuite, le tableau 4.1.3.1. ci-dessous présente la table de corrélation entre les variables à l'étude. Les variables représentées par notre modèle conceptuel se retrouvent dans l'encadré.

Tableau 84.1.3.1. Table de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Âge du groupe	1									
2 Ancienneté du groupe	0,574***	1								
3 Taux de salaire du groupe	0,100***	0,000	1							
4 Sexe du groupe	0,078**	0,141***	0,288***	1						
5 Taille du groupe	-0,035	0,146***	-0,496***	-0,003	1					
6 Mobilité	-0,89**	0,007	0,193***	-0,053	-0,086**	1				
7 Satisfaction du groupe	-0,068	-0,083**	0,029	-0,080**	-0,088**	0,132***	1			
8 Mobilisation du groupe	-0,056	-0,051	0,184***	-0,074	-0,093**	0,101***	0,304***	1		
9 Nombre de jours d'absences	0,225***	0,310***	0,155***	-0,167***	0,215***	-0,066	-0,092**	-0,218***	1	
10 Fréquence des absences	0,201***	0,242***	-0,085**	-0,192***	0,142***	-0,065	-0,057	-0,166***	-0,928***	1

Tableau représentant les corrélations de Pearson (r) entre les différentes variables de notre modèle où ***p<0,01, **p<0,05 et *p<0,10

On remarque que la mobilité interne est significativement et positivement corrélée à la satisfaction organisationnelle et à la mobilisation des groupes. Ces résultats préliminaires semblent abonder dans le sens de l'hypothèse 1 qu'il existe effectivement une relation entre la mobilité interne et certaines attitudes et comportements des employés, dont la satisfaction et la mobilisation, et du même coup semblent infirmer l'hypothèse 2 qui proposait que la mobilité interne influence de façon négative la satisfaction organisationnelle du groupe.

Pour sa part, la satisfaction organisationnelle du groupe est significativement et positivement corrélée avec la mobilisation. Ces résultats préliminaires semblent abonder dans le sens de l'hypothèse 3.

La satisfaction organisationnelle est significativement et négativement corrélée au nombre de jours d'absence des groupes, mais non-significativement et négativement corrélée avec la fréquence des absences des groupes. Bien que notre hypothèse énonce que la relation entre la satisfaction organisationnelle et l'absentéisme passe par le biais de la médiation de la mobilisation des employés, ces résultats préliminaires semblent indiquer que la fréquence des absences serait davantage issue d'une volonté délibérée en accord avec nos attitudes et comportements alors que la durée des absences relève davantage de l'imprévu ayant occasionné l'absence.

Puis, la mobilisation des employés est significativement et négativement corrélée avec les deux mesures de l'absentéisme, en ce sens que plus les groupes sont mobilisés, moins les moyennes d'absentéisme des groupes sont élevées. Ces résultats préliminaires semblent abonder dans le sens de l'hypothèse 4.a. et 4.b.

Finalement, on remarque que le nombre de jours d'absences est significativement, mais négativement corrélé à la fréquence des absences. Ce résultat préliminaire semble à son tour indiquer que ces deux facettes de l'absentéisme sont en fait issues de phénomènes attitudinaux et comportementaux fort distincts, tel que mentionné précédemment.

On note donc que les corrélations sont significatives, à l'exception de la relation entre la mobilité interne et les deux mesures de l'absentéisme et de la relation entre la satisfaction organisationnelle et la fréquence des absences. Nous avons adressé cette réalité par le biais de nos hypothèses de médiation. En effet, selon notre thèse, il est attendu que l'effet de la mobilité interne sur l'absentéisme ne soit pas de nature directe, mais passant plutôt par le biais de variables médiatrices, soit la mobilisation des employés et la satisfaction organisationnelle, tel que prévu aux hypothèses 5 à 7.b.

5.2. TESTS D'HYPOTHÈSES

5.2.1. Hypothèse de relation directe

L'hypothèse 1 énonce que la mobilité influence positivement la satisfaction organisationnelle. Tel que l'on peut observer dans le tableau 5.2.1. ci-dessous, le modèle 1 (M1) illustre l'effet des variables de contrôle sur la variable dépendante indiquée tout en haut du tableau. On remarque donc que l'année de collecte des données ainsi que le sexe du répondant influencent significativement ($p < 0,01$) et négativement la satisfaction du groupe. Au modèle 2 (M2), une variable indépendante supplémentaire est ajoutée dans l'analyse, soit la mobilité interne. On voit ainsi que la relation entre les variables de contrôle et la variable dépendante varie lorsqu'une nouvelle variable est prise en compte. Dans ce cas-ci, la mobilité interne est

significativement et positivement liée à la satisfaction du groupe. Ainsi, la mobilité interne influence significativement et positivement la satisfaction organisationnelle des groupes (modèle 2, $\beta=1,028$, $p \leq 0.01$), confirmant ainsi l'hypothèse que la mobilité interne influence positivement la satisfaction organisationnelle des groupes (H1), mais infirme l'hypothèse que la mobilité interne influence négativement la satisfaction organisationnelle (H2).

Tableau 95.2.1. Résultats de la modélisation de coefficient aléatoire sur la satisfaction organisationnelle des groupes

Modèle	Satisfaction du groupe	
	M1 β	M2 β
Variables de contrôle		
Année	-0,147***	-0,129***
Âge du groupe	-0,017	-0,010
Ancienneté du groupe	-0,001	-0,012
Taux de salaire du groupe	0,000	0,000
Sexe du groupe	-0,448**	-0,375*
Taille du groupe	-0,002	-0,002
Variable indépendante		
Mobilité	--	1,028***
Variables médiatrices		
Satisfaction du groupe	--	--
Mobilisation du groupe	--	--
Log de vraisemblance -2	2189,957	2183,308
Critère bayésien (BIC)	2196,457	2189,806

*Tableau représentant les corrélations entre les différentes variables de notre modèle où *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$ et * $p < 0,10$*

Aussi, afin de valider les hypothèses de relations directes, nous avons calculé le log de vraisemblance puis le critère bayésien de Schwartz (BIC). Nous avons aussi procédé à une modélisation de coefficient aléatoire. On observe que le BIC diminue lorsque la

mobilité interne est prise en compte dans le modèle, signifiant la pertinence de retenir les résultats du modèle 2 (M2).

L'hypothèse 3 énonce que la satisfaction influence positivement la mobilisation des employés. Tel que l'on peut observer dans le tableau 5.2.1.1. ci-dessous, le modèle 3 (M3) illustre l'effet des variables de contrôle sur la variable dépendante indiquée tout en haut du tableau, c'est-à-dire dans ce cas-ci la mobilisation des groupes. On remarque donc que l'année de collecte des données, l'âge du groupe, le salaire ainsi que le sexe du répondant influencent significativement ($p < 0,01$) et négativement la mobilisation du groupe. Au modèle 4 (M4), une variable indépendante supplémentaire est ajoutée dans l'analyse, soit la mobilité interne. On voit ainsi que la relation entre les variables de contrôle et la variable dépendante varie lorsqu'une nouvelle variable est prise en compte. Dans ce cas-ci, la mobilité interne est significativement et positivement liée à la mobilisation du groupe. Finalement, le modèle 5 (M5) ajoute une tierce variable supplémentaire, soit la satisfaction du groupe. On remarque que ce faisant, la mobilité interne n'est plus significativement liée à la mobilisation du groupe, alors que la satisfaction du groupe est positivement et significativement liée à la mobilisation du groupe.

Ainsi, la mobilité interne influence significativement et positivement la mobilisation des groupes (modèle 4, $\beta = 0.371$, $p \leq 0.05$). Par contre, lorsque la satisfaction organisationnelle des groupes est ajoutée au modèle, on observe que la mobilité n'influence plus significativement la mobilisation des groupes (modèle 5, $\beta = 0.231$, NS), mais qu'il s'agit plutôt de la satisfaction organisationnelle des groupes qui influence significativement, et positivement, la mobilisation des groupes (modèle 5, $\beta = 0.136$, $p \leq 0.01$). Ainsi, on supporte l'hypothèse que la satisfaction organisationnelle des groupes influence positivement la mobilisation des employés (H3). Aussi, on observe que le BIC diminue lorsque la mobilité interne est prise en compte dans le modèle, signifiant la pertinence de retenir les résultats du modèle 4 (M4). De plus, le BIC diminue davantage lorsque la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle sont prises en compte dans le modèle, signifiant la plus grande pertinence à observer le modèle 5 (M5).

Tableau105.2.1.1. Résultats de la modélisation de coefficient aléatoire sur la mobilisation des groupes

Modèle	Mobilisation du groupe		
	M3 β	M4 β	M5 β
Variables de contrôle			
Année	0,113***	0,120***	0,138***
Âge du groupe	-0,014*	-0,011	-0,010
Ancienneté du groupe	-0,000	-0,001	0,000
Taux de salaire du groupe	0,000***	0,000***	0,000***
Sexe du groupe	-0,214***	-0,188**	-0,137
Taille du groupe	-0,001	-0,001	-0,000
Variable indépendante			
Mobilité	--	0,371**	0,231
Variables médiatrices			
Satisfaction du groupe	--	--	0,136***
Mobilisation du groupe	--	--	--
Log de vraisemblance -2	987,85	984,388	911,859
Critère bayésien (BIC)	994,35	990,886	918,356

*Tableau représentant les corrélations entre les différentes variables de notre modèle où *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$ et * $p < 0,10$*

Ensuite, l'hypothèse 4.a. énonce que la mobilisation des employés influence négativement la durée des absences. On observe au tableau 5.2.1.2. ci-dessous que la mobilité interne à elle seule n'influence pas significativement la durée des absences. Il en va de même lorsqu'à la fois la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle des groupes sont prises en compte pour expliquer la variance de la durée des absences. Finalement, seulement lorsque la mobilisation des groupes est prise en compte, conjointement avec la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle des groupes existe-t-il une relation significative (modèle 9, $\beta = -0.544$, $p < 0.01$). Ainsi, on confirme l'hypothèse que la mobilisation des groupes influence positivement la durée des absences (H4.a.). De plus, on confirme l'hypothèse que la mobilité interne influence la durée des absences par le biais de la satisfaction organisationnelle des

groupes et la mobilisation des groupes conjointement, qui agissent à titre de variables médiatrices (H7.a.).

Aussi, on observe que le BIC diminue lorsque la mobilité interne est prise en compte dans le modèle, signifiant la pertinence d'observer les résultats du modèle 7 (M7). Par contre, le BIC augmente par la suite lorsque la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle des groupes sont prises en compte pour expliquer la variance de la durée des absences (nombre de jours), rejetant le modèle 8 (M8). Ainsi, on peut affirmer que la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle des groupes ne sont pas les prédicteurs directs de la durée des absences. Conformément à notre modèle toutefois, le BIC diminue lorsque la mobilisation des groupes est prise en compte dans le modèle, justifiant la sélection du modèle 9 (M9), et supportant l'hypothèse de relation à deux variables médiatrices, soit la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés (H7.a.).

Tableau 5.2.1.2. Résultats de la modélisation de coefficient aléatoire sur le nombre de jours des absences

Modèle	Nombre de jours d'absences			
	M6	M7	M8	M9
	β	β	β	β
Variables de contrôle				
Année	0,049	0,041	0,034	0,110***
Âge du groupe	0,040**	0,037**	0,037**	0,031*
Ancienneté du groupe	0,070***	0,072***	0,071***	0,071***
Taux de salaire du groupe	0,000	0,000	0,000	0,000
Sexe du groupe	-0,921***	-0,954***	-0,975***	-1,050***
Taille du groupe	0,007***	0,007***	0,007***	0,007***
Variable indépendante				
Mobilité	--	-0,467	-0,410	-0,284
Variables médiatrices				
Satisfaction du groupe	--	--	-0,056	0,018
Mobilisation du groupe	--	--	--	-0,544***
Log de vraisemblance -2	2054,762	2053,288	2055,636	2022,687
Critère bayésien (BIC)	2061,262	2059,787	2062,132	2029,182

Tableau représentant les corrélations entre les différentes variables de notre modèle où

**** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$ et * $p < 0,10$*

Enfin, l'hypothèse 4.b. énonce que la mobilisation des employés influence négativement la fréquence des absences. Tel que l'on peut observer dans le tableau 5.2.1.3. ci-dessous, on observe que la mobilité interne à elle seule influence significativement la fréquence des absences à un seuil plus bas (modèle 11, $\beta = -0.550$, $p \leq 0.10$). Par contre, lorsqu'à la fois la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle des groupes sont prises en compte pour expliquer la variance de la fréquence des absences, les relations demeurent non-significatives. Enfin, seulement lorsque la mobilisation des groupes est prise en compte, conjointement avec la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle des groupes, existe-t-il une

relation plus fortement significative (modèle 13, $\beta=-0.408$, $p\leq 0.01$). Ainsi, on confirme l'hypothèse que la mobilisation des groupes influence positivement la fréquence des absences (H4.b.). De plus, on confirme l'hypothèse que la mobilité interne influence la fréquence des absences par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes et la mobilisation des groupes conjointement, qui agissent à titre de variables médiatrices (H7.b.).

Aussi, le BIC diminue lorsque la mobilité interne est prise en compte dans le modèle, signifiant la pertinence d'observer les résultats du modèle 11 (M11). Par contre, le BIC augmente par la suite lorsque la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle des groupes sont prises en compte pour expliquer la variance de la fréquence des absences, rejetant le modèle 12 (M12). Ainsi, on peut affirmer que la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle des groupes ne sont pas les prédicteurs directs de la fréquence des absences. Conformément à notre modèle toutefois, le BIC diminue de façon plus importante lorsque la mobilisation des groupes est prise en compte dans le modèle, justifiant la sélection du modèle 13 (M13), et supportant l'hypothèse de relation à deux variables médiatrices, soit la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés (H7.a.).

Tableau 5.2.1.3. Résultats de la modélisation de coefficient aléatoire sur la fréquence des absences

Modèle	Fréquence des absences			
	M10 β	M11 β	M12 β	M13 β
Variables de contrôle				
Année	0,041	0,032	0,028	0,085**
Âge du groupe	0,037**	0,033**	0,033**	0,029*
Ancienneté du groupe	0,046***	0,048***	0,048***	0,048***
Taux de salaire du groupe	0,000	0,000	0,000	0,000
Sexe du groupe	-0,945***	-0,984***	-0,994***	-1,050***
Taille du groupe	0,005***	0,005***	0,005***	0,005***
Variable indépendante				
Mobilité	--	-0,550*	-0,523	-0,429
Variables médiatrices				
Satisfaction du groupe	--	--	-0,027	0,029
Mobilisation du groupe	--	--	--	-0,408***
Log de vraisemblance -2	1905,34	1902,85	1907,218	1885,292
Critère bayésien (BIC)	1911,84	1909,348	1913,714	1891,787

Tableau représentant les corrélations entre les différentes variables de notre modèle où

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$ et * $p < 0,10$

5.2.2. Hypothèses de médiation

Comme mentionné précédemment, afin de tester notre hypothèse de médiation, nous avons utilisé le programme *Process* développé pour SPSS, avec procédure de *bootstrapping*, soit de rééchantillonnages de 1000 échantillons. De cette façon, il est possible de valider s'il existe effectivement des relations indirectes entre la mobilité interne et la durée et la fréquence des absences.

Le tableau 5.2.2. ci-dessous nous démontre que la relation d'effet direct entre la mobilité interne et la mobilisation des groupes n'est pas significative. Par contre, lorsque la satisfaction organisationnelle des groupes est prise en compte dans la

relation, on note une relation indirecte significative entre la mobilité interne et la mobilisation des groupes. On peut ainsi dire que la satisfaction organisationnelle est une variable médiatrice dans la relation entre la mobilité interne et la mobilisation des groupes, confirmant l'hypothèse 5.

Tableau.35.2.2. Effet indirect de la mobilité interne sur la mobilisation des groupes, par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes

		Effect	LLCI	ULCI	
Direct	Mobilité→Mobilisation	0,0422	-0,2691	0,3536	Non-sig.
Indirect	Mobilité→Satisfaction→Mobilisation	0,1487	0,0625	0,2401	Sig.

Le tableau 5.2.2.1. ci-dessous nous démontre que la relation d'effet direct entre la satisfaction organisationnelle des groupes et la durée des absences n'est pas significative. Par contre, lorsque la mobilisation des groupes est prise en compte dans la relation, on note une relation indirecte significative entre la satisfaction organisationnelle des groupes et la durée des absences. On peut ainsi dire que la mobilisation des groupes est une variable médiatrice dans la relation entre la satisfaction organisationnelle des groupes et la durée des absences, confirmant l'hypothèse 6.a.

Tableau 5.2.2.1. Effet indirect de la satisfaction organisationnelle des groupes sur la durée des absences, par le biais de la mobilisation des groupes

		Effect	LLCI	ULCI	
Direct	Satisfaction→Durée Absence	-0,0068	-0,0765	0,0629	Non-sig.
Indirect	Satisfaction→Mobilisation→Durée Absence	-0,0577	-0,0851	-0,0355	Sig.

Le tableau 5.2.2.2. ci-dessous nous démontre que la relation d'effet direct entre la satisfaction organisationnelle des groupes et la fréquence des absences n'est pas significative. Par contre, lorsque la mobilisation des groupes est prise en compte dans la relation, on note une relation indirecte significative entre la satisfaction organisationnelle des groupes et la fréquence des absences. On peut ainsi dire que la

mobilisation des groupes est une variable médiatrice dans la relation entre la satisfaction organisationnelle des groupes et la fréquence des absences, confirmant l'hypothèse 6.b.

Tableau 5.2.2.2. Effet indirect de la satisfaction organisationnelle des groupes sur la fréquence des absences, par le biais de la mobilisation des groupes

		Effect	LLCI	ULCI	
Direct	Satisfaction→Fréquence Absence	0,007	-0,0558	0,0699	Non-sig.
Indirect	Satisfaction→Mobilisation→Fréquence Absence	-0,0431	-0,069	-0,0253	Sig.

À la lumière des résultats de la procédure de *bootstrapping*, on remarque qu'aucune des relations directes n'est significative. On note aussi que la mobilité interne n'apparaît pas être à elle seule une variable prédictrice de la variance des comportements, c'est-à-dire de la mobilisation des groupes, de la durée et de la fréquence des absences. Aussi, on note que la satisfaction organisationnelle des groupes, conformément aux résultats de la modélisation de coefficient aléatoire présentés précédemment, n'apparaît pas être à elle seule une variable prédictrice de la variance de la durée et de la fréquence des absences. En effet, on remarque que la satisfaction organisationnelle des groupes est une variable médiatrice dans la relation entre la mobilité interne et la mobilisation des groupes. De plus, on remarque que la mobilisation des groupes est une variable médiatrice dans la relation entre la satisfaction organisationnelle des groupes et les deux mesures d'absentéisme. Ainsi, il apparaît que la mobilité interne influence la durée et la fréquence des absences par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes puis de la mobilisation. On peut ainsi dire que notre hypothèse de médiation est confirmée (H4a et H4b).

5.3. RÉSULTATS SUPPLÉMENTAIRES

Les résultats aux tests de médiation présentés ci-dessus nous ont certes permis de valider les hypothèses de relations indirectes. Or, l'issue de ces tests n'offre qu'un aperçu en triples interactions, alors que la présente recherche use d'un modèle

conceptuel à cinq variables. Ce faisant, ce test de médiation peut être utilisé pour déceler des relations directes et indirectes supplémentaires lorsque toutes les variables sont mises en relations les unes avec les autres. Ce faisant, les tests supplémentaires présentés ci-dessous nous ont permis d’aller chercher un appui additionnel aux hypothèses que nous avons confirmées.

Le tableau 5.3. ci-dessous nous démontre que la relation d’effet direct entre la mobilité interne et la fréquence des absences n’est pas significative. Aussi, lorsque la satisfaction organisationnelle des groupes est prise en compte dans la relation, on ne note pas une relation indirecte significative entre la mobilité interne et la fréquence des absences. On peut ainsi dire que la satisfaction organisationnelle des groupes n’est pas une variable médiatrice dans la relation entre la mobilité interne et la fréquence des absences.

Tableau 5.3. Effet indirect de la mobilité interne sur la fréquence des absences, par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes

		Effect	LLCI	ULCI	
Direct	Mobilité→Fréquence Absence	-0,5626	-1,191	0,0657	Non-sig.
Indirect	Mobilité→Satisfaction→Fréquence Absence	-0,036	-0,133	0,0365	Non-sig.

Le tableau 5.3.1. ci-dessous nous démontre que la relation d’effet direct entre la mobilité interne et la durée des absences n’est pas significative. Aussi, lorsque la satisfaction organisationnelle des groupes est prise en compte dans la relation, on ne note pas une relation indirecte significative entre la mobilité interne et la durée des absences. On peut ainsi dire que la satisfaction organisationnelle des groupes n’est pas une variable médiatrice dans la relation entre la mobilité interne et la durée des absences.

Tableau₁₆5.3.1. Effet indirect de la mobilité interne sur la durée des absences, par le biais de la satisfaction organisationnelle des groupes

		Effect	LLCI	ULCI	
Direct	Mobilité→Durée Absence	-0,4559	-1,1587	0,2469	Non-sig.
Indirect	Mobilité→Satisfaction→Durée Absence	-0,0723	-0,1845	0,0045	Non-sig.

Le tableau 5.3.2. ci-dessous nous démontre que la relation d'effet direct entre la mobilité interne et la fréquence des absences n'est pas significative. Par contre, lorsque la mobilisation des groupes est prise en compte dans la relation, on note une relation indirecte significative entre la mobilité interne et la fréquence des absences. On peut ainsi dire que la mobilisation des groupes est une variable médiatrice dans la relation entre la mobilité interne et la fréquence des absences.

Tableau₁₇5.3.2. Effet indirect de la mobilité interne sur la fréquence des absences, par le biais de la mobilisation des groupes

		Effect	LLCI	ULCI	
Direct	Mobilité→Fréquence Absence	-0,5334	-1,1485	0,0816	Non-sig.
Indirect	Mobilité→Mobilisation→Fréquence Absence	-0,0652	-0,2075	0,0799	Sig.

Le tableau 5.3.3. ci-dessous nous démontre que la relation d'effet direct entre la mobilité interne et la durée des absences n'est pas significative. Par contre, lorsque la mobilisation des groupes est prise en compte dans la relation, on note une relation indirecte significative entre la mobilité interne et la durée des absences. On peut ainsi dire que la mobilisation des groupes est une variable médiatrice dans la relation entre la mobilité interne et la durée des absences.

Tableau₁₈5.3.3. Effet indirect de la mobilité interne sur la durée des absences, par le biais de la mobilisation des groupes

		Effect	LLCI	ULCI	
Direct	Mobilité→Durée Absence	-0,04381	-1,1212	0,2451	Non-sig.
Indirect	Mobilité→Mobilisation→Durée Absence	-0,0901	-0,2871	0,1159	Sig.

CHAPITRE VI - DISCUSSION

La présente recherche visait à valider la conceptualisation de la mobilité interne dans une perspective collective, puis accroître notre compréhension des conséquences que ce phénomène entraîne sur des variables collectives de satisfaction organisationnelle, de mobilisation des employés ainsi que de l'absentéisme du groupe. Ce chapitre est dédié à une discussion s'articulant autour de ce double objectif. Dans un premier temps, nous chercherons à expliquer pourquoi les résultats supportent l'hypothèse initiale d'une relation positive entre la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle. Ensuite, nous cherchons à expliquer pourquoi les résultats ne supportent pas l'hypothèse qu'il existe une relation négative entre la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous élaborerons sur les contributions théoriques, les implications managériales de l'étude, les limites puis les avenues futures pour la recherche en la matière.

6.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

6.1.1. Hypothèses de relations directes

Résultat de l'hypothèse 1 : La mobilité interne influence positivement la satisfaction organisationnelle

Les résultats d'analyse confirment qu'il existe une relation positive entre la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle. On peut donc estimer que, pour l'échantillon visé par la recherche, la mobilité interne a permis, entre autres, de rééquilibrer le *fit* entre les employés du groupe et n'a pas agi à titre de demandes supplémentaires ou de contraintes négatives exercées sur le groupe. Ce résultat abonde dans le sens de plusieurs recherches ayant démontré une relation positive entre les mouvements dans les équipes de travail et la satisfaction au travail (Hirst et al., 2009, Choi et al., 2005, Rink et al., 2013). Abondant en ce sens, certaines

recherches ont tout de moins démontré une relation curvilinéaire inversée entre les changements dans les équipes de travail et le comportement des employés concernés (Glebbeck et al., 2004, Siebert et al., 2009).

Résultat de l'hypothèse 2 : La mobilité n'influence pas négativement la satisfaction organisationnelle

Les résultats d'analyse infirment qu'il existe une relation négative entre la mobilité interne et la satisfaction organisationnelle. On ne peut donc pas affirmer que, pour l'échantillon visé, la mobilité interne a occasionné une forme de contrainte et/ou une instabilité dans l'équipe de travail, ayant pour effet de réduire la satisfaction du groupe à l'égard de l'employeur. Ce résultat ne concorde pas avec les recherches ayant démontré une relation négative entre soit les changements dans la composition du groupe, l'arrivée de nouveaux collègues, les restructurations, etc., et la satisfaction (Ko, 2013, Lee et al., 2005, Probst, 2003, Vahtera, 2000, Chen et al., 2005, Cummings, 2003, Stuart et al., 2011, Summers et al., 2009, Hirst et al., 2009, Lewis et al., 2007, Choi et al., 2005, McCarter et al., 2013, Rink et al., 2013).

Résultat de l'hypothèse 3 : La satisfaction influence positivement la mobilisation des employés

Les résultats d'analyse confirment qu'il existe une relation positive entre la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés. On peut donc estimer que, pour l'échantillon visé, un état affectif positif a suscité dans les groupes de travail une volonté de réciproquer, par le biais de comportements de mobilisation. Ce résultat abonde dans le sens de plusieurs recherches ayant privilégié la satisfaction comme prédicateur de la mobilisation des employés, et plus largement ayant placé les attitudes des employés comme prédicteurs de leurs comportements (Locke, 1976, Bateman et al., 1983, Bowling, 2010, Koys, 2001, Kuehn et al., 2002, Whitman, 2010, Jawahar et al., 2006, Gupta et al., 2008, Lee et al., 2006).

Résultat de l'hypothèse 4.a. : La mobilisation des employés influence négativement la durée des absences

Les résultats d'analyse confirment qu'il existe une relation négative entre la mobilisation des employés et la durée des absences. On peut donc estimer que, pour l'échantillon visé, la mobilisation des employés et l'absentéisme se placent sur le même continuum de comportements de retrait, passant du retrait psychologique au retrait physique de l'employé sur les lieux de travail. Ce résultat abonde dans le sens de maintes recherches ayant démontré la relation négative entre la mobilisation des employés et l'absentéisme (Avey et al., 2006, Blau et al., 1987, Bycio, 1992, Gellatly et al., 1995, MacGregor et al., 2008, Prater et al., 2011, Prottas et al., 2008, Harrison et al., 2006, Podsakoff et al., 2009, Dalton et al., 1992, Whitman, 2010).

Résultat de l'hypothèse 4.b. : La mobilisation des employés influence négativement la fréquence des absences

Les résultats d'analyse confirment qu'il existe une relation négative entre la mobilisation des employés et la fréquence des absences. Dans le même esprit du résultat précédent, on peut ainsi estimer que, pour l'échantillon visé, les absences seront plus largement observées parmi les employés démontrant des comportements de démobilitation au préalable. Ce résultat abonde dans le sens de maintes recherches ayant démontré la relation négative entre la mobilisation des employés et l'absentéisme (Avey et al., 2006, Blau et al., 1987, Bycio, 1992, Gellatly et al., 1995, MacGregor et al., 2008, Prater et al., 2011, Prottas et al., 2008, Harrison et al., 2006, Podsakoff et al., 2009, Dalton et al., 1992, Whitman, 2010).

6.1.2. Hypothèses de médiation

En cohérence avec les résultats d'analyses de relation directe, les résultats d'analyse confirment aussi les hypothèses de médiation. Ces résultats abondent dans le sens des résultats quant aux hypothèses de relation directe. Plus précisément, les résultats

d'analyse confirment que : la satisfaction joue un rôle de variable médiatrice dans la relation entre la mobilité interne et la mobilisation des employés, que la mobilisation des employés joue un rôle de variable médiatrice dans la relation entre la satisfaction organisationnelle et la durée des absences, que la mobilisation des employés joue un rôle de variable médiatrice dans la relation entre la satisfaction organisationnelle et la fréquence des absences, que la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés jouent un rôle de variables médiatrices dans la relation entre la mobilité interne et la durée des absences, que la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés jouent un rôle de variables médiatrices dans la relation entre la mobilité interne et la fréquence des absences. Ce faisant, notre modèle conceptuel est largement confirmé, et place la mobilité interne comme un instigateur de la satisfaction organisationnelle, de la mobilisation et réduisant l'absentéisme.

6.2. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

La présente recherche permet avant tout de combler un grand manque à gagner quant à la littérature sur les conséquences de la mobilité interne sur les attitudes et comportements de la collectivité. D'abord, les écrits se sont largement concentrés sur les conséquences davantage d'ordre opérationnel, tels que la productivité et la performance. La présente recherche a permis de mettre en lumière les effets sur des attitudes et des comportements jusqu'alors peu étudiés.

Ensuite, les recherches sur la mobilité interne mettent une grande emphase sur des modèles conceptuels de nature individuelle, c'est-à-dire entre l'individu récipiendaire du mouvement de main-d'œuvre et ses attitudes et comportements. Ainsi, peu de recherches mettent de l'avant les conséquences de ces mouvements sur les équipes de travail, soumises à ce flux de main-d'œuvre. Nous avons donc proposé une conceptualisation collective de la mobilité interne, à ce jour peu utilisée, et ainsi avons pallié à un manque de littérature sur les effets collectifs de la mobilité interne. La présente recherche a mis de l'avant des résultats démontrant la pertinence de

privilégier la mesure de variables de nature collectives pour saisir l'ampleur du phénomène de mobilité interne.

De plus, nous présentons une conceptualisation assez nouvelle de la satisfaction, que l'on ne retrouve que très peu dans les écrits scientifiques (Jawahar, 2006). En effet, nous avons privilégié la mesure de la satisfaction dite organisationnelle, soit la satisfaction du groupe quant à l'organisation et son climat de travail. Cette conceptualisation permet de nuancer le rôle de la satisfaction des employés, mettant en relation un type de satisfaction plus adapté au phénomène à l'étude, soit la mobilité interne. La satisfaction organisationnelle, une mesure de la satisfaction à l'égard des processus internes instiguant un environnement de travail particulier, est une adaptation tout indiquée lorsqu'il s'agit d'analyser les effets des pratiques de mobilité interne d'une organisation.

Finalement, la présente recherche confirme à nouveau la forte relation positive entre la satisfaction et la mobilisation des employés, ainsi que la forte relation négative entre la mobilisation des employés et l'absentéisme. Ces relations ayant été largement démontrées dans les écrits, et nos résultats d'analyses abondant en ce sens, on peut ainsi estimer interpréter avec confiance la présente recherche.

6.3. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Dans une perspective pratique, la présente recherche suggère une piste d'intervention pour accroître la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés, ainsi que pour réduire l'absentéisme dans les organisations. Ayant démontré les effets positifs de la mobilité interne sur les attitudes et les comportements, les résultats mettent de l'avant la mobilité interne comme un levier pour adresser des enjeux de satisfaction, de mobilisation et d'absentéisme dans les groupes de travail. Effectivement, les organisations affichant des problèmes en matière de ces attitudes et comportements pourraient mettre en place des programmes de mobilité interne, en veillant de plus près à la rotation des employés et les promotions internes.

Ainsi, la mobilité interne peut être considérée comme un avantage intéressant à offrir aux employés. Dans une perspective individuelle, les promotions offrent des opportunités salariales qui augmentent la satisfaction, l'engagement et la performance (Johnston et al., 2013, Kalleberg et al., 2001, Latack, 1984, Webster et al., 2012). Pour leur part, les transferts et la rotation des emplois sont des opportunités de développement professionnel qui augmentent la satisfaction, l'engagement, la productivité et la performance puis réduisent l'absentéisme et l'intention de quitter (Kaymaz et al., 2010, Mohsan et al., 2012, Dalton et al., 1987, Dalton et al., 1992, Cheraskin et al., 1996, Faisal et al., 2014, Ho et al., 2009).

Dans une perspective collective, la mobilité interne instigue de nombreux changements dans la composition des équipes de travail. Effectivement, avec de telles pratiques internes, les équipes de travail sont sujettes aux arrivées et départs récurrents parmi leurs rangs. D'abord, les changements de la composition du groupe peuvent être un moyen de rompre les normes informelles en matière d'insatisfaction, de démobilisation et d'absentéisme. Aussi, ces changements peuvent être une bonne façon de rééquilibrer le *fit* à l'intérieur du groupe, lorsque nécessaire (Seong et al., 2015, Kristoff-Brown et al., 2014). Finalement, ces changements peuvent aussi permettre à l'organisation de réassigner les bonnes ressources aux bonnes équipes, afin de désamorcer les contraintes et mieux répondre aux demandes (LePine et al., 2005, Verbruggen et al., 2015). Les organisations peuvent ainsi se prémunir d'un programme de mobilité interne pour répondre auxquels elle fait face.

6.4. LIMITES

La présente recherche comprend certaines limites, à souligner afin de bien interpréter les résultats d'analyses. D'abord, il est possible d'y retrouver un certain biais de variance commune ayant pu influencer l'issue des résultats. Communément appelé le biais monométhode, ce phénomène s'explique par l'utilisation d'un seul instrument de mesure pour la collecte des données sur la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés, soit un questionnaire unique. Ce faisant, il est possible

d'expliquer une certaine convergence des résultats pour ces variables par le biais du phénomène de variance commune. Par contre, les autres variables à l'étude, soit la mobilité interne, la durée des absences ainsi que la fréquence des absences, ont été mesurées par le biais du système de gestion des ressources humaines de l'organisation, et ne sont pas des variables attitudinales ou comportementales autorapportées. Ces mesures permettent de contrebalancer le possible biais de variance commune.

Ensuite, la présente recherche ayant été déployée qu'à partir des données d'une seule entreprise constitue une limite quant à la généralisation des résultats. Toutefois, la taille importante de l'échantillon, et la grande variété des corps d'emploi y étant représentées, mitige cette limite, et procure une certaine validité externe aux résultats.

Aussi, une limite supplémentaire de la présente recherche réside dans les instruments de mesure ayant été utilisés pour collecter les données quant à la satisfaction organisationnelle et la mobilisation des employés. En effet, les instruments retenus pour en faire la mesure sont des échelles modifiées, c'est-à-dire construites à partir d'énoncés ayant été préalablement validés. Par contre, la fiabilité de ces instruments a été mesurée et démontrée précédemment afin de pallier aux enjeux quant à l'interprétation des résultats. Quant à elle, les variables de la fréquence des absences ainsi que de la durée des absences ne prennent en compte que les absences de courtes durées. Nous ne pouvons donc pas généraliser les relations démontrées dans la présente recherche quant à tous les types d'absences au travail.

De plus, il convient de souligner que le modèle conceptuel de la présente recherche repose entre autres sur la théorie de *fit*, entre les membres d'un même groupe de travail. Or, nous n'avons pas procédé à la mesure du niveau de *fit* dans le groupe, et cette conceptualisation usée aux fins des hypothèses mises de l'avant demeure théorique. Plusieurs recherches ayant usé de la théorie de *fit* ont procédé à en faire la mesure (Kristof-Brown et al., 2014, Seong et al., 2015), contrairement à la présente recherche. Ainsi, on ne peut interpréter les résultats comme démontrant les effets du

fit dans un groupe de travail sur la satisfaction organisationnelle du groupe, la mobilisation de groupe puis l'absentéisme.

Également, nous devons réitérer que la mesure de la mobilité interne est issue du codage et de la comptabilisation des entrées dans le groupe, sans égards aux départs des membres du groupe. Ainsi, nous sommes limités quant à la généralisation des effets de la mobilité interne sur les attitudes et les comportements du groupe, en ce sens qu'on ne pourrait affirmer, à la lumière de la présente recherche, qu'à la fois les arrivées et les départs dans un groupe influencent la satisfaction, la mobilisation puis l'absentéisme du groupe.

Finalement, le devis corrélationnel de la présente étude constitue une certaine limite quant à l'interprétation des résultats. En effet, les analyses ne permettent pas d'établir de liens de causalité entre les variables. Toutefois, la preuve de corrélation entre les variables est un pas nécessaire vers une démonstration de causalité.

6.5. RECHERCHES FUTURES

À la lumière des résultats d'analyses obtenus, certaines pistes de recherches se dessinent quant à l'étude des effets de la mobilité interne. D'abord, certains auteurs remarquent que l'issue du déplacement d'un individu d'une équipe à une autre dépend largement des caractéristiques de l'individu, tout comme des caractéristiques de l'équipe (Johnston et al., 1989).

En ce sens, bien que la quantité de roulement interne au sein de l'équipe de travail puisse jouer un rôle important quant aux attitudes et comportements des employés, il va sans dire que la qualité de ces employés en mouvement, c'est-à-dire les caractéristiques des employés perdus ou gagnés, risque de jouer tout autant un rôle prépondérant (Reilly et al. 2014). Il convient alors de se demander dans quelle proportion la qualité et la quantité du roulement interne dans les équipes de travail influence les attitudes et les comportements du groupe de travail. De futures

recherches mériteraient à se pencher davantage sur cette distinction afin d'étoffer la compréhension des effets de la mobilité dans les entreprises.

À l'échelle de l'organisation plutôt que de l'équipe de travail, il y aurait intérêt à aller au-delà de la simple mesure du taux de roulement, et plutôt aller mettre l'emphase à la fois sur la qualité et la quantité des employés qui quittent ou se joignent, car les connaissances et les compétences perdues ou gagnées sont probablement des facteurs importants quant à la mesure des effets des mouvements de main-d'œuvre dans l'organisation (Nyberg et al., 2013).

Aussi, afin de mesurer les effets de la mobilité interne sous toutes ses facettes, le sujet mériterait d'étudier les effets des départs des individus dans un groupe, et non seulement les arrivées. L'étude des effets de la mobilité interne pourrait aussi être approfondie quant aux diverses formes d'absentéisme, qui n'ont pas été prises en compte dans la présente recherche.

Finalement, puisqu'il s'agit ultimement d'étudier les effets des arrivées et des départs dans le groupe sur les attitudes et les comportements, il conviendrait d'établir un modèle conceptuel avec la variable du *fit* des membres du groupe. Ce faisant, on pourrait réellement observer si une forte cohésion et l'homogénéité du groupe, entre autres, créent un contexte où les changements dans la composition du groupe influencent les attitudes et les comportements de façon plus marquée.

CONCLUSION

La mobilité interne est un phénomène très présent dans les organisations, observée sous forme de restructurations internes, d'abolition et de création de postes, de rotation des emplois, d'assignations temporaires, de promotions, de transferts, etc. Ces pratiques se déploient notamment en réponse à un contexte économique en pleine mouvance et extrêmement compétitif. Aussi, dans une ère définie par le travail en équipe, il va sans dire que la somme de telles transformations et de flux de main-d'œuvre apportent des changements considérables dans la composition des équipes de travail. En ce sens, nos résultats d'analyses ont effectivement démontré que, pour l'échantillon visé, la mobilité interne influence à la fois les attitudes et les comportements des groupes de travail évoluant dans un tel contexte. Elle influence positivement la satisfaction organisationnelle du groupe, qui elle-même influence positivement la mobilisation du groupe, qui elle-même influence négativement à la fois la durée des absences et la fréquence des absences.

Nous estimons que cette influence passe notamment par le biais de la rééquilibration du niveau de *fit* dans le groupe. Aussi, nous estimons que les changements dans la composition du groupe à l'issue de la mobilité interne peuvent accroître soit la perception de demandes, soit la perception de ressources, vues aussi comme des contraintes ou des défis (Verbruggen et al., 2015, LePine et al., 2005). De ce fait, nous avons appuyé les cadres théoriques des Demandes/Ressources ainsi que des Contraintes/Défis, anticipant l'effet que ces perceptions ont sur les attitudes et les comportements des groupes de travail.

La présente recherche permet de pallier à un manque à gagner dans la littérature sur le phénomène de mobilité interne et démontre les pistes de solutions aux gestionnaires lorsqu'il est question d'adresser les problèmes en matière d'insatisfaction, de démobilisation des employés et d'absentéisme.

BIBLIOGRAPHIE

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of management Review*, 9(2), 331-341.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505.
- Argote, L., Insko, C. A., Yovetich, N. and Romero, A. A. (1995), Group Learning Curves: The Effects of Turnover and Task Complexity on Group Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 512-529.
- Armstrong-Stassen, M. (2003). Job transfer during organizational downsizing a comparison of promotion and lateral transfers. *Group & Organization Management*, 28(3), 392-415.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). Managers' perceptions of their work group and their own performance and well-being following a job transfer. *Public Personnel Management*, 33(1), 47-60.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347-366.
- Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio (2006). Commitment, Loyalty, and Satisfaction of Transformational Leaders dans Transformational leadership. Mahwah, N.J, L. Erlbaum Associates, 32-46.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958-984.
- Bidwell, Matthew (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56, 369-407
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 288-300.
- Bolino, Mark C. et William H. Turnley (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *Academy of Management Executive*, vol.17, no.3, p. 60-71

Bourhis, Anne, et Chênevert, Denis. (2009). À vos marques, prêts, gérez. La GRH pour gestionnaires, Éditions du Nouveau pédagogique, 508p.

Bourhis, Anne (2013). Recrutement et sélection du personnel 2e éd., Gaetan Morin Éditeur, 584p.

Bowling, Nathan A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130.

Butler, F. C. (2012). Examining the effects of acquired top management team turnover on firm performance post-acquisition: A meta-analysis. *Journal of managerial issues*, JMI, 24(1)

Bycio, P. (1992). Job performance and absenteeism: A review and meta-analysis. *Human Relations*, 45(2), 193

Call, M. L., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Weekley, J. (2015). The dynamic nature of collective turnover and unit performance: the impact of time, quality, and replacements. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1208-1232.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518.

Chahal, H., & Mehta, S. (2011). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.

Chan, W. (2006). External recruitment and intrafirm mobility. *Economic Inquiry*, 44: 169-184
Chandler, G. N., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 705-725.

Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy Of Management Journal*, 48(1), 101-116.

Cheraskin, L., & Campion, M. A. (1996). Study clarifies job-rotation benefits. *Personnel Journal*, 75(11), 31-38.

Chiaburu, Dan S. et al. (2011). The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140.

Choi, H. S., & Levine, J. M. (2004). Minority influence in work teams: The impact of newcomers. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(2), 273-280.

Choudhary, S. A., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). Strategies for career plateau: Empirical investigation of organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 712.

Colquitt, Jason A., Brent A. Scott et Jeffery A. Lepine (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.

Colquitt, Jason., Scott, Brent., Rodell, Jessika., Long, David., Zapata, Cindy., Colon, Donald., Wesson, Micheal (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.

Coyne, I., & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1085-1097.

Cummings, G., & Estabrooks, C. A. (2003). The effects of hospital restructuring that included layoffs on individual nurses who remained employed: A systematic review of impact. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8/9), 8-53.

Dalton, D., & Todor, W. (1979). Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective. *The Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.

Dalton, D., & Todor, W. (1982). Turnover: A Lucrative Hard Dollar Phenomenon. *The Academy of Management Review*, 7(2), 212-218.

Dalton, Dan R; Todor, William D. (1987). The Attenuating Effects Of Internal Mobility On Employee Turnover. *Journal of Management*, 13(4), 705-711.

Dalton, D. R., & Meschl, D. J. (1992). The impact of employee-initiated transfer on absenteeism: A four-year cohort assessment. *Human Relations*, 45(3), 291-304.

Dépelteau, François (2003). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*, Bruxelles, Belgique, De Boeck.

Doucet, Olivier., Frédette, Marc., Simard, Gilles., Tremblay, Michel (2015). Leader Profiles and their Effectiveness on Employees' Outcomes. *Human Performance*, 28, 244-264p

Eisenberger, Robert et Florence Stinglhamber (2011). Perceived Organizational Support dans Perceived organizational support: fostering enthusiastic and productive employees, Washington, *American Psychological Association*, 25-60.

Feldman, D. C. (1994). Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4(3), 213-233.

Gellatly, I. R. (1995), Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *J. Organizational Behavior*, 16, 469-485.

Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2008). Mismatching of persons and jobs in the Netherlands: consequences for the returns to mobility. *Work, Employment & Society*, 22(3), 485-506.

- Glebbeeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Gould-Williams, Julian (2003). The importance of HR practices and workplace trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 14:1, February 2003, 28-54.
- Gupta, N. D., & Kristensen, N. (2008). Work environment satisfaction and employee health: panel evidence from Denmark, France and Spain, 1994-2001. *The European Journal of Health Economics*, 9(1), 51-61.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2 (Apr., 1960), 161-178.
- Gupta, N., G. Douglas Jenkins Jr. & Terry A. Beehr (1992) The Effects of Turnover on Perceived Job Quality Does the Grass Look Greener. *Group & Organization Management*, 17(4), 431-445.
- Gupta, S., & Singla, A. (2016). Organizational change and job satisfaction: An analysis of mediating effect of organizational trust. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 7(3), 7-13.
- Hansen, T., & Levine, J. M. (2009). Newcomers as change agents: Effects of newcomers' behavioral style and teams' performance optimism. *Social Influence*, 4(1), 46-61.
- Harrison, D., Newman, D., & Roth, P. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hirst, G. (2009). Effects of membership change on open discussion and team performance: The moderating role of team tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 231-249.
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(1), 1.
- Humphrey, Stephen E., Jennifer D. Narhgang et Frederick P. Morgeson (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Huselid, Mark A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huta, V. (2014). When to use hierarchical linear modeling. *Quantitative Methods for Psychology*, 10, 13-28.

- Jans, N., & Frazer-Jans, J. (2004). Career development, job rotation, and professional performance. *Armed Forces & Society*, 30(2), 255-277.
- Jawahar I.M. et Pegah Hemmasi (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction, *Women in Management Review*, 21(8), 643-661.
- Johnston, D. W., & Lee, W. S. (2013). Extra Status and Extra Stress: Are Promotions Good for Us?. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(1), 32-54.
- Johnston, M. W., & Futrell, C. M. (1989). Functional salesforce turnover: An empirical investigation into the positive effects of turnover. *Journal of Business Research*, 18(2), 141-157.
- Jones, C., Gates, M., (2007). The Costs and Benefits of Nurse Turnover: A Business Case for Nurse Retention. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 12(3), Manuscript 4.
- Kalleberg, A. L. & Arne Mastekaasa (2001). Satisfied movers, committed stayers - The impact of job mobility on work attitudes in Norway, *Work and Occupations*, 28(2), 183-209.
- Kambourov, Gueorgui and Iouri Manovskii (2013). A cautionary note on using (march) current population survey and panel study of income dynamics data to study worker mobility. *Macroeconomic Dynamics*, 17, 172-194.
- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-86.
- Kesner, I. F. and Dalton, D. R. (1994). Top management turnover and CEO succession: an investigation of the effects of turnover on performance. *Journal of Management Studies*, 31, 701-713.
- Khalid, A. A., Thompson, D. M., & Walston, S. L. (2006). Perceptions of hospital CEOs about the effects of CEO turnover. *Hospital Topics*, 84(4), 21-27.
- Khan, F., Rasli, A. M., Yusoff, R. M., Ahmed, T., ur Rehman, A., & Khan, M. M. (2014). Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees. *Journal Of Management Info*, 3(1), 33-46.
- Ko, J. J. R., & Yeh, Y. J. Y. (2013). Worker satisfaction following employment restructuring: Effects of nonstandard workers and downsizing on job satisfaction in Taiwan. *Social indicators research*, 110(2), 453-467.
- Kondratuk, T. B., Peter Hausdorf , Karen Korabik & Hazel M. Rosin (2004) Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment?, Department of Psychology, College of Social Sciences, University of Guelph, *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 332-349.

- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology, 54*(1), 101-114.
- Krackhardt, David, Porter, Lyman W. (1985) When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes. *Administrative Science Quarterly, 30*(2), 242-261.
- Kuehn, Kermit W. et Yousef Al-Busaidi (2002). Citizenship behavior in a non-Western context - An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB, *International Journal of Commerce and Management, 12*(2), 107-125.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 527-545.
- Latack, J. C. (1984). Career transitions within organizations: An exploratory study of work, nonwork, and coping strategies. *Organizational behavior and human performance, 34*(3), 296-322.
- Lazear, E. P., & Oyer, P. (2004). The structure of wages and internal mobility. *The American Economic Review, 94*(2), 212-216.
- Lee, G., & Teo, A. (2005). Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management, 22*(1), 23-39.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lapine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775.
- Lewis, K., Belliveau, M., Herndon, B., & Keller, J. (2007). Group cognition, membership change, and performance: Investigating the benefits and detriments of collective knowledge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(2), 159-178.
- Li, F., & Tian, C. (2013). Directed search and job rotation. *Journal of Economic Theory, 148*(3), 1268-1281.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance, 4*(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally. 1976. 1297-1349.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal, 20*(7), 365-374.

- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- MacGregor, J. N., Barton Cunningham, J., & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: Life events and health events. *Management Research News*, 31(8), 607-615.
- Madsen, T. L., Mosakowski, E., & Zaheer, S. (2003). Knowledge retention and personnel mobility: The nondisruptive effects of inflows of experience. *Organization Science*, 14(2), 173-191.
- Maharaj, Ishara & Schlechter, Anton F. (2007) Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction. *Management Dynamics*, 16(3).
- Mason, C. M. and Griffin, M. A. (2003), Group absenteeism and positive affective tone: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 667-687
- McCarter, M. W., & Sheremeta, R. M. (2013). You Can't Put Old Wine in New Bottles: The Effect of Newcomers on Coordination in Groups. *PLoS ONE*, 8(1)
- McElroy J. C., Morrow P. C., Rude S. N. (2001). Turnover and organizational performance - A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 86(6), 1294-1299
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Mullen, E. J. (1996). Intraorganizational mobility and work related attitudes. *Journal of organizational behavior*, 17(4), 363-374.
- MEYER, John P. et Catherine A. Smith (2000). HRM practices and organizational commitment, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., & Khan, M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7114-7119.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications
- Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde (2004). The impact of human resources

practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions, *Proceedings of the twenty first international conference on Information systems*, 461-466.

Pearson, Q. M. (2008). Role overload, job satisfaction, leisure satisfaction, and psychological health among employed women. *Journal of Counseling & Development*, 86(1), 57-63.

Ployhart, R. E., Holtz, B. C., & Bliese, P. D. (2002). Longitudinal data analysis: Applications of random coefficient modeling to leadership research. *The leadership quarterly*, 13(4), 455-486.

Podsakoff, Nathan P., Steven W. Whiting et Brian D. Blume (2009). Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

Prater, T., & Smith, K. (2011). Underlying factors contributing to presenteeism and absenteeism. *Journal of Business & Economics Research*, 9(6), 1.

Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring a Solomon four-group study. *Group & Organization Management*, 28(3), 416-439.

Prottas, David J. (2008). Perceived behavioral integrity: Relationships with employee attitudes, well-being, and absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81 (2), 313-322.

Rao, R. D., & Argote, L. (2006). Organizational learning and forgetting: The effects of turnover and structure. *European Management Review*, 3(2), 77-85.

Reilly, G., Nyberg, A. J., Maltarich, M., & Weller, I. (2014). Human capital flows: Using context-emergent turnover (CET) theory to explore the process by which turnover, hiring, and job demands affect patient satisfaction. *Academy of Management Journal*, 57(3), 766-790.

Rink, F., & Ellemers, N. (2008). Diversity, newcomers, and team innovation: The importance of a common identity. *Diversity and Groups Research on Managing Groups and Teams*, Volume 11, 221-243.

Rink, F., Kane, A. A., Ellemers, N., & Van der Vegt, G. (2013). Team receptivity to newcomers: Five decades of evidence and future research themes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 247-293.

Royalty, A. B. (1996). The effects of job turnover on the training of men and women. *Industrial & Labor Relations Review*, 49(3), 506-521.

Sani, Achmad (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57-67.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.

- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118-135.
- Seibert, Scott E., Gang Wang et Stephen H. Courtright (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Sheehan, E. P. (1993). The effects of turnover on the productivity of those who stay. *The Journal of social psychology*, 133(5), 699-706.
- Siebert, W. S., & Zubanov, N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large UK retail organization. *Academy of Management Journal*, 52(2), 294-313.
- Solberg, I. B., Rø, K. I., Aasland, O., Gude, T., Moum, T., Vaglum, P., & Tyssen, R. (2012). The impact of change in a doctor's job position: a five-year cohort study of job satisfaction among Norwegian doctors. *BMC health services research*, 12(1), 1.
- Spence, Jeffrey, Brown, Douglas, Keeping, Lisa, Lian, Huiwen (2014). Helpful Today, but not Tomorrow? Feeling Grateful as a Predictor of Daily Organizational Citizenship Behaviors. *Personnel Psychology*, 67(3), 705-738.
- Stuart, H. C. (2011). Membership change: A network perspective (Doctoral dissertation, University of Toronto).
- Summers, J. K. (2000). Attributions for team member change and the resulting flux on team coordination processes and effectiveness. (Doctoral dissertation, Florida State University).
- Sun, L-Y, Aryee, S & Law, KS (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Szilagyi, A. D., & Holland, W. E. (1980). Changes in social density: relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 28.
- Terry, D. J., Nielsen, M., & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*, 45(3), 168-175.
- Tremblay, Michel, Philippe Guay et Gilles Simard (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *11e congrès de l'AGRH*, Paris.
- Tremblay, M. (2015). Notes de cours. Pratiques de gestion des ressources humaines et mobilisation. HEC Montréal. Automne 2015.
- Tremblay, M. et al. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques RH et de l'organisation du travail. *Gestion* :

revue internationale de gestion, 30(2), 69-78.

Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4ième édition - Paris, Dunod.

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63(1), 41-81.

Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., & Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1), 52-69.

Wright, J. D., & Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the 'job change' hypothesis. *Social Forces*, 56(4), 1140-1158.

Zin, M. L. M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. *International Journal of Business and Society*, 14(1), 135-148.

