



HAL
open science

Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels

Méthode Claudien Boundenghan

► To cite this version:

Méthode Claudien Boundenghan. Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels. Psychologie. Université Charles de Gaulle - Lille III, 2014. Français. NNT : 2015LIL30013 . tel-01179917

HAL Id: tel-01179917

<https://theses.hal.science/tel-01179917v1>

Submitted on 23 Jul 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ECOLE DOCTORALE SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Thèse de Doctorat

Spécialité Psychologie du Travail et des organisations

présentée à

l'Université de Lille3

par

Méthode Claudien BOUNDENGHAN

pour l'obtention du grade de Docteur de l'Université de Lille3

Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail: le rôle des inducteurs organisationnels et individuels

Soutenue le 15 décembre 2014, après avis des rapporteurs, devant le jury d'examen :

Pascale DESRUMAUX, Professeure de Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Lille3 (directrice de thèse).

Claude LEMOINE, Professeur émérite de Psychologie du travail et des Organisations, Université de Lille 3 (Examineur).

Sabine POHL, Professeure de Psychologie du Travail et Economique, Université libre de Bruxelles (Rapporteur).

Anne-Marie VONTHRON Professeure de Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Nanterre (Rapporteur).

Remerciements

Je présente mes remerciements les plus vifs et les plus chaleureux à ma directrice de recherche, Mme Pascale Desrumaux, pour sa grande disponibilité, ses remarques attentives tout au long de mon travail, et son soutien sans faille.

Je tiens également à remercier tous les membres du laboratoire PSITEC, chercheurs et doctorants pour leur accueil au sein de l'équipe. La participation aux réunions et séminaires du laboratoire a constitué pour moi une expérience stimulante et riche d'enseignements.

Que soient également remerciés tous les membres de mon jury, Sabine POHL, Anne-Marie VONTHRON et Claude LEMOINE, qui ont accepté d'évaluer ma thèse et de participer au jury de soutenance.

J'exprime également toute ma reconnaissance aux étudiants de Licence et de Master Psychologie (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014) pour m'avoir apporté une aide précieuse dans le recueil des données.

A Tessa MOUNDJIEGOUT pour son éclairage en statistique.

Merci à mes amis, compagnons de route de la thèse, je pense à Naouelle BOUTERFAS, Guillaume DEVAUX, Sophie DEVAUX, Pascal MALOLA, Ulric MOUKONDA, Paule-Marielle BOUKANDOU, Chimène NTSAME, Rose MAGANGA et la petite Jennifer pour leurs encouragements.

A mes parents, amis et connaissances, particulièrement Wolfgang ETEGUETSIA, Landry TOUMBA, Arnel BOUNDENGHAN, Zita BIGNOUMBA pour leur aide précieuse durant mon enquête de terrain au Gabon.

Pour terminer, j'exprime toute ma gratitude à ma famille et à mes proches qui m'ont soutenu tout au long de ce chemin.

Résumé

Depuis les années 1980, les investigations des chercheurs sur les comportements des individus en milieu de travail sont de plus en plus tournées vers les comportements plus spontanés et volontaires qui ont pour conséquence, l'amélioration du fonctionnement organisationnel. Connus sous plusieurs vocables tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988 ; Paillé, 2006), comportements organisationnels prosociaux (Brief & Motowidlo, 1986 ; Desrumaux, Léoni, Bernaud, & Defrancq, 2012...), ces conduites ont été à l'origine définies comme « *le comportement individuel qui est discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense et qui, dans l'ensemble, promeut le fonctionnement efficace et effectif de l'organisation* » (Organ, 1988, p4). Par ailleurs, les études empiriques en proposent différentes catégorisations. Une première est basée sur des groupes de comportements (Organ, 1988 ; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) et la deuxième sur une division en deux grands dimensions selon qu'ils s'orientent vers une cible particulière (organisation vs individu), regroupant chacune des sous catégories (Williams & Anderson, 1991).

En nous basant sur ces différentes catégorisations et en prenant appui sur la théorie de l'échange social, cette thèse de doctorat se propose d'examiner le rôle des variables aussi bien organisationnelles qu'individuelles dans la prosocialité des individus en milieu de travail. Concrètement, il s'agit d'analyser les influences des caractéristiques liées à l'organisation (la justice organisationnelle et le soutien de l'organisation), la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la personnalité, les affects et l'empathie sur les CPST. Un modèle complet qui inclut toutes ces variables a, de ce fait, été proposé. Ce modèle suggère que les inducteurs organisationnels et individuels affectent les CPST par les médiations de la satisfaction au travail, les affects et l'empathie. Les résultats des analyses des études conduites

à cet effet confortent certaines hypothèses relationnelles, et tendent à reproduire une catégorisation en deux dimensions.

Ainsi, les études réalisées permettent de constater que la prosocialité des salariés est positivement liée à plusieurs critères tels que le soutien organisationnel perçu, les justices distributive, procédurale et interpersonnelle et l'engagement organisationnel. Les résultats obtenus soutiennent également le rôle médiateur de l'empathie et des affects dans la relation entre les justices distributive et procédurale, l'engagement affectif et les comportements prosociaux.

En termes de contributions, cette thèse alimente la réflexion sur une base théorique solide à l'égard de la prosocialité organisationnelle des travailleurs. Ensuite, la recherche pallie certaines limites relatives aux études antérieures inhérentes à l'étude d'un nombre réduit des dimensions de prosocialité et des variables antécédentes. Finalement, cette recherche permet de mieux cerner les antécédents et le rôle des comportements prosociaux au travail.

Mots clés : Comportements prosociaux, citoyenneté organisationnelle, justice organisationnelle, engagement organisationnel, affects, empathie, satisfaction, soutien organisationnel

Abstract

Since the 1980s, the researchers investigating the behavior of individuals in the workplace have been increasingly facing the most spontaneous and voluntary behaviors which result in the improvement of organizational functioning. Known by several vocables such as organizational citizenship behaviors (Organ, 1988 ; Paille, 2006), organizational prosocial behaviors (Brief & Motowidlo, 1986 ; Desrumaux, Léoni, Bernaud & Defrancq, 2012...), these actions have been originally defined as "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that, overall, promotes the efficient and effective functioning of the organization" (Organ, 1988, p. 4). However, empirical studies offer different categorizations. The first is based on groups of behaviors (Organ, 1988 ; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) and the second on a division in two dimensions as they are moving towards a particular target (organization vs. individual), each containing subcategories (Williams & Anderson, 1991).

Based on these categorizations and relying on the theory of social exchange, this thesis will examine the role of either organizational or individual variables both in the prosociality of individuals in the workplace. In fact, it is to analyze the influence of work-related characteristics (organizational justice and organizational support), job satisfaction, organizational commitment, personality, emotions and empathy on CPST. A full model that includes all these variables has therefore been proposed. This model suggests that organizational and individual inducers affect CPST by mediation of job satisfaction, affects and empathy. Analytical results of studies conducted for this purpose reinforce some relational hypothesis and tend to reproduce a two-dimensional categorization.

Thus, the present study shows that the prosociality of employees is positively related to several criteria such as perceived organizational support, distributive, procedural,

interpersonal justices and organizational commitment. The results also support the mediator roles of empathy and affects in the relationship between distributive and procedural justices, affective involvement and prosocial behaviors.

In terms of contributions, this study gives rise to the establishment of a strong theoretical basis to organizational prosociality of workers. Then, this research overcomes some limitations of the previous studies inherent to the study of a small number of prosociality dimensions and antecedent variables. Finally, this research provides more information about the history and role of prosocial behaviors at work.

Key words: Prosocial behaviors, organizational citizenship, organizational justice, organizational commitment, affects, empathy, satisfaction, organizational support

Table des matières

Index des tableaux	11
Index des illustrations	13
Introduction.....	15
Problématique générale de la thèse.....	19
PREMIERE PARTIE : PERSPECTIVES THEORIQUES SUR LE CONCEPT DE COMPORTEMENTS PROSOCIAUX AU TRAVAIL.....	27
Chapitre 1 : Revue de littérature.....	28
1.1 . Perspectives historiques.....	28
1.1.1 L'introduction des comportements prosociaux dans le champ des organisations..	30
1.2. Concepts associés aux comportements prosociaux.....	31
1.2.1. Les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	32
1.2.2. Le comportement extra-rôle (<i>extra role behavior</i> , « ERB »).....	41
1.2.3. La performance contextuelle	43
1.2.4. –La spontanéité organisationnelle.....	46
Chapitre 2 : Les comportements prosociaux au travail.....	48
2.1. Les comportements pro-organisationnels.....	51
2.2. Les comportements pro-individuels.....	52
Chapitre 3 : Les antécédents des comportements prosociaux au travail.....	57
3.1. Les variables organisationnelles.....	58
3.1.1. La justice organisationnelle.....	58
3.1.1.1 La justice distributive.....	62
3.1.1.2. La justice procédurale	66

3.1.1.3. La justice interpersonnelle.....	68
3.1.1.4. La justice informationnelle.....	70
3.1.2. La perception du soutien organisationnel.....	74
3.2. Les variables individuelles.....	75
3.2.1. L'engagement organisationnel.....	75
3.2.2. Les traits de personnalité.....	85
3.2.3. Les affects.....	92
3.2.4. La satisfaction	94
3.2.4.1 La dimension de la satisfaction liée au poste	95
3.2.4.2 La dimension organisationnelle de la satisfaction au travail.....	96
3.2.4.3 La dimension environnementale de la satisfaction au travail.....	96
3.2.5. L'empathie.....	98
3.3. Théories et modèles en rapport avec l'étude des comportements prosociaux.....	100
3.3.1. Modèle des comportements prosociaux en psychologie sociale (Rudolph, Roesch, Greitemeyer & Weiner, 2004).....	100
3.3.2. Modèle des comportements anti et prosociaux au travail.....	102
3.3.3. Le modèle des comportements de citoyenneté organisationnelle.....	104
3.3. 4. La théorie de l'échange social	106
3.4. L'utilité de l'interculturel pour comprendre la prosocialité en milieux de travail.....	108
Deuxième partie :Approches et mises à l'épreuve méthodologiques.....	111
Chapitre 4 Première étude : Prédire les comportements prosociaux au travail : liens avec la justice organisationnelle, l'engagement, l'affectivité et la personnalité.....	112
4.1. Objectifs de l'étude.....	112
4.2. Hypothèses de la recherche.....	112

4.3. Méthodologie de la recherche.....	116
4.3.1. Contexte et échantillon.....	116
4.3.2. Outils de mesures.....	116
4.3.3. Résultats et analyses.....	118
4.3.4. Discussion.....	121
4.3.5. Limites de la recherche.....	122
4.3.6. Conclusion de la première recherche.....	123
Chapitre 5 : Recherche 2 : les comportements prosociaux au travail, quels liens avec la justice organisationnelle, l'engagement et l'empathie?.....	125
5.1. Introduction au chapitre 5.....	125
5.2. Hypothèses	125
5.3. Méthodologie de la recherche.....	128
5.3.1. Matériel.....	129
5.3.2 Résultats.....	133
5.3.3. Les analyses de régressions.....	135
5.3.4. Analyse des médiations.....	137
5.3.5. Discussion (recherche 2).....	143
Chapitre 6 (Etude 3) : Liens entre les caractéristiques démographiques, dispositionnelles et les comportements prosociaux ou citoyens au travail.....	145
6.1. Introduction et Hypothèses de la recherche 3.....	145
6.2. Méthode.....	147
6.2.1. Participants et procédure.....	147
6.2.2. Procédure.....	148
6.2.3. Analyse et interprétation des résultats.....	148

6.2.4. Discussion étude 3.....	152
Chapitre 7: Etude 4:Dimensions et antécédents des comportements prosociaux au travail: étude exploratoire dans le contexte culturel Gabonais	154
7.1. Introduction au chapitre 7.....	154
7.2. Méthodologie de la recherche.....	158
7.2.1. Modalité de collecte des données et présentation de l'échantillon.....	158
7.2.2. Mesure des concepts.....	161
7.2.3. Les techniques d'analyses de données.....	162
7.2.4. Les analyses de régression hiérarchique.....	171
7.2.5. Discussion étude 4.....	176
Discussion générale.....	179
Conclusion générale	184
Perspectives de recherches.....	185
Implications pratiques.....	186
Références bibliographiques.....	190
Annexes.....	207

Index des tableaux

Tableau 1 : Les principales dimensions des OCB (Podsakoff et al., 2000; p516-526).....	36
Tableau 2 : Synthèse des dimensions et sous-dimensions du concept (adapté de Podsakoff, 2006).....	40
Tableau 3 : Comportements hors-rôle (Tremblay, 2009).....	42
Tableau 4 : Comportements de performance contextuelle (Tremblay, 2009).....	45
Tableau 5 : Comportements de spontanéité organisationnelle.....	46
Tableau 6: Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel (Rouillard et Lemire, 2003, p. 4).	82
Tableau 7: Les cinq principales dimensions du Big-Five (Esslimani, 2006).....	86
Tableau 8 : Analyse des corrélations	119
Tableau 9 : Régressions hiérarchiques entre les comportements prosociaux et les différentes variables de l'étude	120
Tableau 10 : Items de l'échelle des comportements prosociaux.....	132
Tableau 11 : Moyens, écarts-types et inter-corrélations entre les variables de l'étude.....	133
Tableau 12 : Régressions pas à pas (stepwise) en deux étapes sur les comportements prosociaux.....	136
Tableau 13 : Tranche d'âge.....	147
Tableau 14: Différences relatives aux comportements prosociaux de propriété basées sur le genre	149
Tableau 15: Résultats de la contribution des variables indépendantes à la prédiction des comportements prosociaux.....	151
Tableau 16 : Liste des commentaires libres émis par les salariés.....	159
Tableau 17: Echelle des comportements prosociaux selon les mesures de Desrumaux et al. (2012) et Paillé (2009).....	161
Tableau 18: Résultats ACP de l'échelle de la justice organisationnelle	164
Tableau 19: Résultats ACP de l'échelle du soutien organisationnel.....	165

Tableau 20: Résultat ACP sur l'engagement organisationnel.....	166
Tableau 21 : Dimensions de l'échelle des comportements prosociaux.....	169
Tableau 22 : Corrélations entre variables de l'étude 4.....	170
Tableau 23 : Régression hiérarchique sur les comportements prosociaux.....	172

Index des illustrations

Figure 1 : Modèle explicatif des comportements prosociaux au travail.....	26
Figure 2: La règle de la proportionnalité (Finkelstein, 2002).....	64
Figure 3 : Modèle général de prédiction de la citoyenneté organisationnelle (Ilies et al., 2009, p. 952).....	91
Figure 4 : Modèle de prédiction des comportements organisationnels orientés vers l'organisation (Ilies et al., 2009, p. 953).....	92
Figure 5 : Modèle de prédiction des comportements orientés vers les individus (Ilies et al., 2009, p. 954).....	92
Figure 6: Modèle des affects (Adapté de Baratt & Russell, 1998 in Barsade & Gibson, 2007).....	93
Figure 7: Modèle combiné de séquence cognition-émotion (adapté de A combined of cognition-emotion-action squence for pro-and antisocial behavior, Rudolph et al., 2004, p. 819).....	100
Figure 8: Modèle de l'aide (adapté de Theoretical modèl of helping behavior analysed by means of path analyses, Rudolph, 2004, p 833).....	101
Figure 9: Modèle de l'agression (adapté de Theoretical models of helping behaviour analysed by means of path analyses, Rudolph et al., 2004, p. 833).....	102
Figure 10 : Modèle intégratif des comportements anti et prosociaux au travail, Fesrumaux et al., 2007).....	104
Figure 11: Modèle des comportements de citoyenneté organisationnelle (adapté de Blais et al., in Levesque, 2004).....	105
Figure 12 : Effet médiateur des affects dans la relation entre la justice procédurale et la prosocialité de propriété.....	138

Figure 13: Effet médiateur des affects positifs dans la relation entre l'engagement affectif et la prosocialité de propriété.....	139
Figure 14: Analyse de la médiation simple sur l'esprit d'équipe.....	140
Figure 15: Analyse de la médiation simple entre la justice procédurale et le civisme.....	141
Figure 16: Analyse de la médiation simple entre la justice distributive et l'aide.....	142
Figure 17: Analyse de la médiation multiple entre l'engagement affectif et l'aide.....	142
Figure 18: Comparaison des moyennes de la prosocialité de propriété en fonction du sexe.....	150
Figure 19: Dimensions des comportements prosociaux.....	168

INTRODUCTION

A en croire les médias et les informations relatives au monde du travail, le travail ne serait pas une sinécure. Si certains, dans l'antiquité ou les temps anciens ont évoqué l'idée que le travail tenait son nom d'un instrument de torture (*tripalium*), les temps modernes, les progrès de notre ère qui vantent un confort, une convivialité et des milieux protégés permettent-ils aux travailleurs de s'épanouir pour autant ?

Même si le monde semble idéal en nous assurant que les services sont 100 % satisfaits ou remboursés, et en redoublant de créativité et de recettes se préoccupant de notre bien-être, les faits d'actualité liés au travail nous rappellent une réalité moins sereine. Au travers des grèves et des manifestations, du mécontentement et du désarroi des salariés, de conduites antisociales de protestations se devinent des incompréhensions relatives aux décisions prises, des délocalisations ou des réductions d'effectifs, des sentiments d'injustice au regard de salaires en berne et de profits d'entreprises. Le contexte économique, en France comme dans l'ensemble des pays industrialisés vit des mutations importantes. Face aux marchés ouverts à la concurrence mondiale, les employés sont très sollicités pour assurer une meilleure rentabilité et doivent se montrer flexibles et s'adapter à ces nouvelles conditions de travail rapidement.

A ce stade, nous voudrions relever deux idées :

Malgré un contexte préoccupant, il existe des entreprises qui fonctionnent « bien » et, dans lesquelles les employés sont satisfaits de leurs conditions de travail et aident volontiers l'organisation dans ses objectifs à atteindre (Eskew, 1993 ; Moorman, 1991).

Lorsque dans d'autres entreprises, le climat s'est dégradé et les salariés sont épuisés, harcelés ou en souffrance (Desrumaux, 2011 ; Valléry & Leduc, 2012), c'est le comportement d'aide, de soutien de certains salariés (Desrumaux, Bouterfas, Boundenghan, & Jeoffrion, 2014

submitted), l'altruisme qui vont protéger la personne, préserver la santé ou encore c'est l'esprit d'équipe et les interactions entre personnes, la reconnaissance des personnes et la recherche de justice qui vont permettre de sortir des conflits.

Comprendre les conduites des salariés est donc primordial pour les organisations car celles-ci ont des incidences directes et à long terme sur le rendement et sur la santé de leurs employés. Les managers vont alors rechercher les leviers à leur disposition pour endiguer la production des comportements dit antisociaux ou nuisibles à leur bon fonctionnement mais également pour favoriser la production de comportements plus positifs de la part de leurs employés qui contribuent à une amélioration générale des conditions de travail, à produire du bien-être et permettent une meilleure compétitivité.

A cet effet, plusieurs chercheurs s'attachent à proposer des voies et moyens permettant de préserver ou de développer le bien-être des salariés. En ce sens, un intérêt croissant, bien que la littérature européenne reste encore trop réduite, se manifeste à l'égard des comportements positifs en milieu de travail. Ceux-ci sont appelés comportements prosociaux (CPST) ou de citoyenneté organisationnelle et leur instauration et leur développement constitueraient une bonne alternative aux problèmes que nous venons d'énoncer. La citoyenneté des salariés permet la mise en évidence de leurs contributions. Elle participe non seulement à l'efficacité organisationnelle, mais est aussi capable d'améliorer les contextes, social et psychologique, dans lesquels s'effectue le travail (Borman & Motowidlo, 1993 ; Cormier, 2008 ; Organ, 1997). « *Soutenir un collègue, protéger son organisation et être volontaire pour des tâches supplémentaires ou encore prendre des initiatives pour faire avancer un dossier constituent des exemples de comportements, qui sont essentiels au succès d'une organisation* » (Cormier, 2008, p. 2). Plébiscités au fil du temps et des personnes, ces comportements de citoyenneté organisationnelle deviennent importants puisqu'ils facilitent l'accomplissement de buts organisationnels et améliorent la performance des organisations (Allen & Rush, 1998). Les

recherches empiriques ont montré par exemple que ces actions sont profitables aussi bien à l'organisation, qu'aux membres de celle-ci (Desrumaux, 2012 ; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998; Koys, 2001 ; Podsakoff & MacKenzie, 1994 ; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009 ; Walz & Niehoff, 1996). Ainsi, tout comme Podsakoff et *al.* (2009) et Cormier (2008, p.35), nous pensons que ces actions pourraient « *(a) améliorer aussi bien la productivité des salariés que la productivité managériale, (b) servir de moyens efficaces de la coordination des activités entre les membres de l'équipe et à travers des groupes de travail, (c) augmenter la capacité de l'organisation à attirer et retenir les employés, et donc améliorer la stabilité organisationnelle en réduisant la variabilité de ses employés, (d) elles amélioreraient la capacité d'une organisation à s'adapter aux changements environnementaux. Finalement, les comportements citoyens (e) amélioreraient l'efficacité organisationnelle en créant un meilleur capital social* ». Toutefois, malgré un intérêt sans cesse grandissant suscité, peu d'étude se sont intéressées à ce domaine de recherche en évaluant l'ensemble de leurs dimensions et un grand nombre des variables antécédentes. En effet, généralement, les recherches dominantes se focalisent sur une influence des facteurs de l'organisation ou sur les facteurs individuels et rarement les deux à la fois. La littérature suggère séparément la justice organisationnelle (LePine, Eres & Johnson, 2002 ; Moorman et Byrne, 2005), le soutien social dans l'organisation (Chen et al., 2009 ; Duffy & Lilly, 2013 ; Guerrero & Herrbach, 2009 ; Paillé, 2007) comme des antécédents organisationnels, d'une part, et l'engagement organisationnel (Moorman et *al.* 1993 ; Paillé, 2009-2012), la satisfaction (Barnes et al., 2013 ; Ilies et al., 2009 ; Moorman et al., 1993), la personnalité (Elshaug & Metzger, 2001 ; Bierhoff & Rohmann, 2004 ; Carlo, Okun, Knight & De Guzman, 2005 ; Ilies et al., 2009 ; Moon et al., 2008), les affects (Kaplan et al., 2009) ou encore l'empathie (Eisenberg & Miller, 1987; Eisenberg & Fabes, 1990 ; Ho & Gupta, 2012 ; Joireman et al., 2006 ; Taylor et al., 2010) comme antécédents individuels.

Ainsi, considérant les ressources humaines comme source de valeur dans les organisations et partant de l'idée que le succès de celles-ci dépend de la qualité de leurs prestations, identifier les variables qui déclenchent l'engagement des salariés dans les comportements prosociaux ou de citoyenneté constitue l'objet de cette thèse. La présente thèse a donc pour but de découvrir les variables qui influencent l'engagement dans les CPST. Dans cette optique, la thèse a été structurée en deux parties nous permettant d'atteindre les objectifs fixés. Dans la première, il semblait nécessaire de passer en revue la littérature sur le construit (chapitre 1). S'en est suivie une présentation et une étude détaillée des dimensions pouvant être associées à celui-ci (chapitre 2). L'inventaire de deux types de déterminants (organisationnels et individuel) est présenté (chapitre 3). La deuxième partie, par ailleurs, est consacrée aux études empiriques. Ainsi, le chapitre 4 se caractérise par l'étude des liens entre la justice organisationnelle, l'engagement, l'affectivité et la personnalité et l'émission des comportements prosociaux. Dans le même ordre d'idées, des liens entre la justice organisationnelle, l'engagement et l'empathie et les comportements prosociaux (chapitre 5), d'une part, et entre les caractéristiques démographiques, dispositionnelles et les comportements prosociaux ou citoyens au travail (chapitre 6), d'autre part, seront explorés. Finalement, nous testons la transférabilité du modèle et montrons au moyen d'une étude exploratoire comment les dimensions de la justice organisationnelle, de l'engagement organisationnel et le soutien organisationnel prédisent les dimensions des CPST dans le contexte du Gabon où les recherches sont encore rares (chapitre 7).

Problématique générale de la thèse

Il est largement admis que le travail participe à la construction individuelle et sociale des individus et à celle de nos sociétés. L'activité et les conduites au travail se conçoivent dans un triple rapport : celui de la personne avec son travail et se faisant le regard qu'elle porte sur elle à travers son activité, celui de la personne avec celles qu'elle côtoie au travail et celui de la personne avec l'organisation au sens d'une collectivité ayant des buts, des normes, des règles et des contraintes ou des marges de manœuvre. Dans ce triple rapport, chaque personne possède des aptitudes, des caractéristiques de personnalité et des capacités relationnelles propres, qu'elle peut ainsi exprimer (ou non) dans ces multiples dimensions. Si le monde du travail reste un lieu d'affiliation sociale, de développement d'une identité professionnelle, un lieu d'expression des compétences, ce monde a beaucoup changé et le chercheur peut aujourd'hui s'interroger, face à la montée de la violence (qu'elle soit organisationnelle ou interindividuelle) concernant la place qui peut encore être prise par les comportements prosociaux et de citoyenneté au travail. Ce faisant, plusieurs paradoxes sont soulevés. Connaissant les, hélas, très nombreuses études révélatrices d'antisocialités, de déviances et délinquances des salariés et des pertes organisationnelles et humaines qu'elles produisent pourquoi les managers, les gestionnaires et les chercheurs sont ils encore peu nombreux à s'intéresser aux conduites prosociales et citoyennes au travail. Quelles sont les motivations des personnes au regard de leurs conduites ? Selon une étude, 33 à 75 % des salariés commettent des actes tels que le vol, la fraude informatique, les détournements, le vandalisme, sabotage et absentéisme (Harpiste, 1990 in Robinson & Bennett, 1995). De même, une étude conduite par Rioux et *al.*, (Rioux, Roberge, Savoie, Brunet & Courcy, 2005) a montré que 90 % des salariés avaient commis au moins un de ces types de

déviances : interpersonnelle (par exemple, se moquer d'un collègue) ; ou organisationnelle (par exemple, utiliser le matériel appartenant à l'entreprise à des fins personnelles). Les médias font de plus en plus état de déviances sur les lieux de travail (harcèlement, corruption, activités illégales, voir même le viol). Face à cette fréquence de tels comportements et les coûts organisationnels associés, pourquoi les entreprises sont-elles si lentes (malgré les dispositifs législatifs) à mettre en œuvre de plans d'actions visant à combattre le phénomène et à développer une vraie citoyenneté? Dans cette optique, la littérature sur les comportements organisationnels propose une prise en compte des comportements dits « *désirables* », qui fourniraient une plus grande satisfaction au travail et favoriseraient aussi bien le bien-être des salariés que l'excellence et l'efficacité des organisations. Une bonne santé psychologique au travail est en effet en lien avec la performance individuelle (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001 ; Wright, Cropanzano, Denney & Moline, 2002) et les comportements prosociaux (Lee & Allen, 2002 ; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) et bien-sûr la productivité organisationnelle (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Ceci passe nécessairement par des politiques de développement de la citoyenneté organisationnelle, car comme le pensait Organ, (1988), ces comportements sont des facteurs importants qui peuvent contribuer à la survie d'une organisation. Il est crucial de comprendre les variables qui peuvent favoriser significativement et positivement l'optimisation de ces comportements favorables au sein d'une organisation.

A cet effet, l'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle a suscité un intérêt croissant au long de cette dernière décennie de la part des chercheurs et praticiens en gestion des ressources humaines (Akremi & Vandenberghe, 2009 ; Barnes, Glumman & Scott, 2013 ; Bateman & Organ, 1983 ; Davila de León & Finkelstein, 2011 ; Lavelle et al., 2009 ; Mohsan et al., 2011 ; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006 ; Paillé, 2012 ; Paillé & Pohl, 2008 ; Stocks, Lishner & Decker, 2009). La grande majorité d'entre elles se sont

focalisées soit sur l'étude d'une partie des comportements citoyens organisationnels dits *Organisational Citizenship Behaviors* (OCBs) (l'aide par exemple), rarement l'ensemble des OCBs, soit sur les antécédents de ces comportements.

Un consensus existe par ailleurs dans le champ des comportements de citoyenneté organisationnels: ce sont des comportements avec des conséquences importantes pour les organisations. Cependant, une controverse liée à la définition des antécédents de ces comportements de citoyenneté organisationnels existe. En ce sens, ils ne sont pas bien établis. Le constat à faire, cependant, est le fait du manque de convergence quand au nombre ou à la nature exacte des antécédents des OCBs. A ce titre, les auteurs essaient de les identifier (Lepine et al, 2002). Il est toutefois rappelé ici que ce manque de convergence dans la recherche d'antécédents n'est pas dû à la question de mesure, mais plutôt à une vision globale, c'est-à-dire, à une prise en charge de tous les comportements de citoyenneté.

Organ et Ryan (1995) dans une revue de littérature de 55 études ont par exemple conclu que les attitudes au travail (la satisfaction, la perception d'une justice organisationnelle, l'engagement organisationnel ou encore le soutien du supérieur hiérarchique) étaient de bons prédicteurs des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, comme la plupart des comportements, ces derniers auraient probablement des déterminants multiples.

Différents travaux issus de la littérature sur les comportements de citoyenneté organisationnelle servent de base à cette étude. En effet, bien que certaines différences existent entre les notions de prosocialité et de citoyenneté organisationnelle, elles représentent toutes des comportements émis par un employé et orientés vers une cible (individu ou organisation). Dans la lignée des recherches précédentes (Chiaburu et al., 2011 ; Desrumaux et al., 2012 ; Organ, 1997) nous envisageons les comportements de citoyenneté organisationnels en termes de prosocialité (dirigés vers des individus ou vers l'organisation;

OCB-I et OCB-O). Notre vision de la citoyenneté rejoint Organ qui la considère en tant que "*contributions au maintien et à l'amélioration du contexte social et psychologique qui soutient la performance*" (Organ, 1997, p. 91), et la considère sous l'angle prosocial.

Cette thèse étudie les sources multiples des comportements discrétionnaires d'une manière générale, tout en accordant un accent particulier sur la notion de comportements prosociaux en milieu de travail. Dans cet élan, un examen de la littérature sur les prédicteurs des comportements prosociaux dans les organisations montre qu'il existe deux larges catégories : les variables de différences individuelles (dispositions ou attitudes de travail) et variables contextuelles (motivations, normes de groupe, ou caractéristiques de travail). Ainsi, dans une meta-analyse, Organ et Ryan, (1995) ont constaté que les variables d'attitude (par exemple, la satisfaction, la justice ou l'engagement) présentaient des relations significatives avec les OCBs. Les OCB ont été perçus comme des comportements "d'affiliation et de promotion", qui démontrent le désir de l'acteur d'entretenir une relation avec la cible (les collègues ou l'organisation) et contribuer au succès de celle-ci (Van Dyne et al., 1995). Ces comportements sont des comportements organisationnels très importants, en ce sens que les recherches démontrent de plus en plus des relations avec des conséquences organisationnelles positives (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997 ; Walz & Niehoff, 2000).

Empiriquement, la justice organisationnelle a été perçue comme un prédicteur des comportements discrétionnaires. Plusieurs auteurs établissent un lien entre la justice et l'émission des OCBs. Par exemple, la perception d'une justice procédurale et interactionnelle était une des causes importantes de l'émergence des OCBs (Lee et al., 2013 ; Niehoff & Moorman, 1993). Il a pour cela été établi que la justice organisationnelle avait une influence significative sur les comportements de citoyenneté (Colquitt et al., 2001 ; Moorman & Byrne,

2005). Par conséquent, tester le lien entre la justice et la prosocialité nous semble judicieux pour une meilleure prédiction des comportements en milieu de travail.

Morrison, (1994) ; O'Reilly et Charman, (1986) et Schappe, (1998) ont étudié la relation entre l'engagement et la citoyenneté au travail. Ils ont de ce fait trouvé une association positive entre OCB et engagement organisationnel. Cependant, cette relation n'a pas été vérifiée par Williams et Anderson, (1991) qui n'ont pas constaté de liens entre l'engagement organisationnel et les OCB. Dans une récente étude, il a été montré que le comportement du leader avait un effet indirect sur l'engagement dans le comportement de citoyenneté organisationnelle à travers l'engagement des salariés (Meierhans et al., 2008, p.132). Il a également été montré que l'engagement organisationnel affectif (AOC) et l'engagement organisationnel normatif (NOC) étaient de bons prédicteurs de comportement de citoyenneté organisationnelle (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002 ; Organ & Ryan, 1995 ; Podsakoff et al., 2000). Ainsi, l'engagement affectif a été défini comme « *le fait pour une personne de s'identifier aux valeurs de son organisation, de faire des efforts importants dans son travail pour contribuer à sa réussite et enfin de vouloir en rester membre* » (Paillé, 2008, p26).

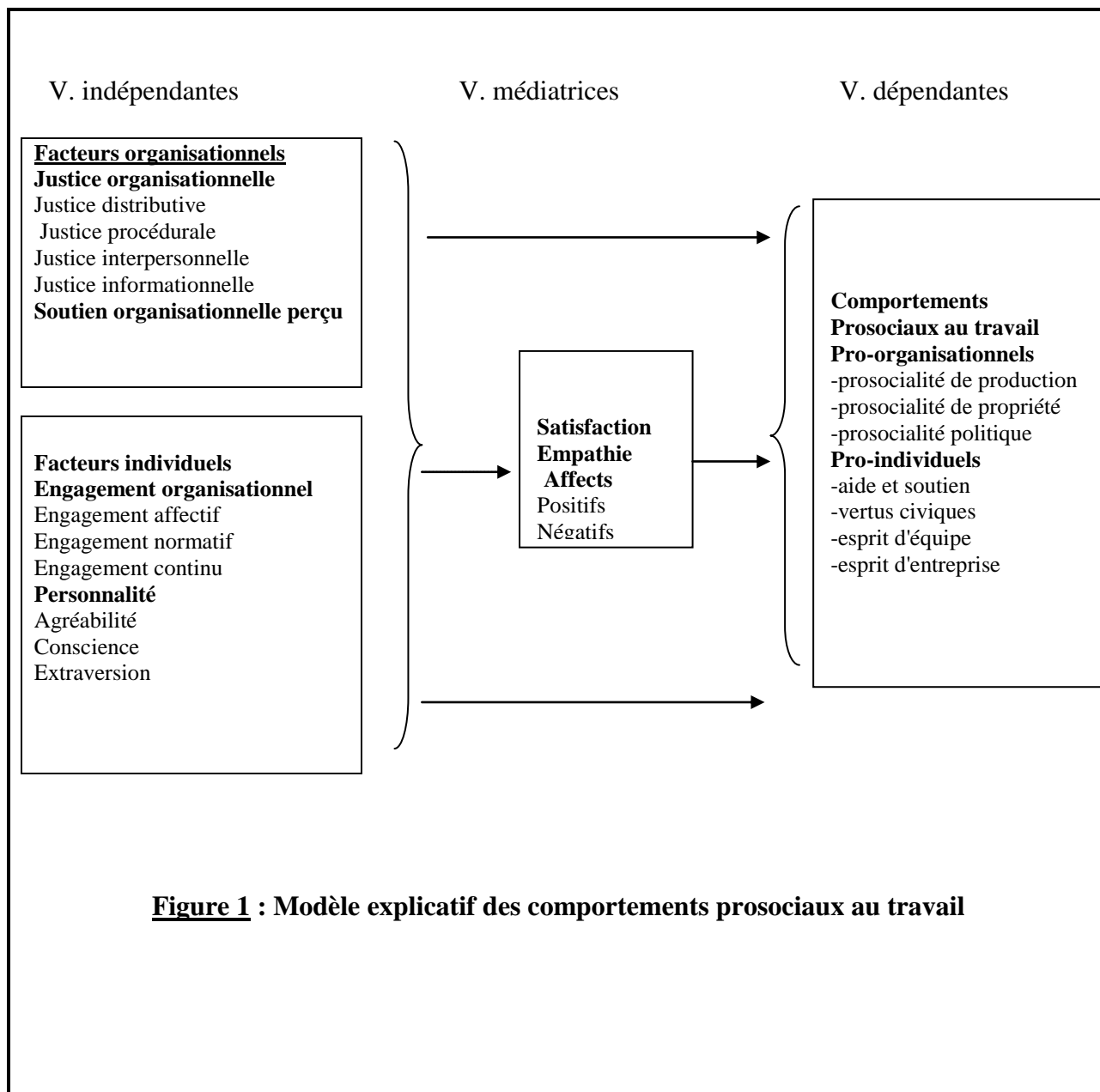
Organ et Ryan (1995), dans une revue de littérature, ont analysé les liens entre certains traits de personnalité et les attitudes au travail, à savoir la conscience, l'amabilité ainsi que les affects positif et négatif. Pour ces auteurs, « *l'affect positif coorespondrait à la dimension extraversion tandis que l'affect négatif renvoie plutôt à l'anxiété, au névrosisme, ou encore à l'instabilité émotionnelle. Les issues de leurs recherches ont montré qu'aucune des variables de la personnalité mesurées ne présentait de corrélation supérieure à .15 avec l'altruisme ou le conformisme. Par ailleurs, un résultat qui semble être concluant en ce qui concerne le rôle prédicteur de la personnalité sur les comportements de citoyenneté organisationnelle a été*

observé entre la conscience et le conformisme (r = .30)» (Organ & Ryan, 1995, cité par Cormier, 2008, p.17). De même, Konovsky et Organ, (1996) à partir d'une étude sur 402 professionnels et employés administratifs ont confirmé l'existence d'une relation entre la conscience comme trait de personnalité et la citoyenneté organisationnelle. Borman et al., (2001) et LePine et al., (2002) ont également rapporté des corrélations moyennes entre la conscience et les OCBs, respectivement de .24 et .19 avec l'altruisme et la conformité.

Les recherches sur les liens entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle conduites par Smith, Organ et Near, (1983) ont montré que la satisfaction au travail était un meilleur prédicteur des OCB. De même, Schnake, Cochran et Dumler, (1995) ont constaté que la satisfaction au travail était associée à deux des cinq dimensions des OCBs. LePine, Erez et Johnson, (2002), dans leur méta-analyse sur les OCBs, ont trouvé des corrélations avec la satisfaction au travail. D'autres auteurs (Organ & Konovsky, 1989 ; Williams & Anderson, 1991) ont aussi rapporté une relation positive entre les OCBs et la satisfaction au travail. Par ailleurs, les résultats de Moorman, (1991) et de Schappe, (1998) ne confirment pas ce lien. En effet, ces derniers ont constaté que la satisfaction au travail n'était associée à aucune dimension de ces comportements. En outre, Burks, Youll et Durtschi, (2012) ont étudié les liens entre l'empathie et les comportements prosociaux. Les résultats à l'issue de l'étude font état d'une relation positive significative notamment entre l'empathie et l'altruisme. Ces liens ont déjà été testés par d'autres auteurs tels que Lee et al., (2003) et Rushton et al., (1981) qui ont corroboré des corrélations positives.

Cette thèse vise à offrir un cadre théorique qui permette de comprendre les antécédents des comportements positifs en milieu de travail. Un tel cadre devrait non seulement fournir un moyen de comprendre les liens empiriques entre les comportements de citoyenneté et leurs potentiels antécédents, mais aussi montrer leur impact, en vue de favoriser leur amélioration.

En d'autres termes, il s'agira de se concentrer clairement sur la définition de la relation entre les variables organisationnelles et personnelles et les conduites discrétionnaires, tout en essayant de découvrir leur importance sur l'individu et l'organisation, puis comment améliorer ceux-ci. Spécifiquement, nous tenterons de montrer l'intérêt qu'il y aurait à encourager l'émergence des comportements prosociaux au travail à partir des caractéristiques organisationnelles et individuelles. De manière précise, la thèse s'articulera autour de la question suivante: quelles sont les variables de niveaux « organisationnel » et « individuel » concernées et quel est leur rôle dans le développement des conduites positives au travail ? Les comportements "désirables" au travail s'expliquent-ils nettement mieux exclusivement à partir des facteurs organisationnels ou peuvent-ils aussi trouver une meilleure explication dans les facteurs individuels ?



Notre étude ayant un double objectif, à savoir la mise en exergue des variables individuelles et organisationnelles qui peuvent avoir un effet sur la prosocialité, et le test du modèle, nous partons de l'idée que l'émergence de ces comportements est liée à une configuration combinée des deux formes de variables. Il nous importe donc de déterminer quels types de variables expliquent quelles catégories de comportements. Pour répondre à ces questions faire, nous invitons le lecteur à suivre notre revue de littérature.

**PREMIERE PARTIE : PERSPECTIVES THEORIQUES SUR LE CONCEPT DE
COMPORTEMENTS PROSOCIAUX AU TRAVAIL**

Chapitre 1 Revue de littérature

Ce chapitre vise à exposer l'état de la littérature portant sur la prosocialité au travail, et autres construits apparentés. En effet, le concept est assez récent dans le champ de la psychologie du travail. A travers quelques écrits, nous verrons comment le construit a évolué et, éventuellement un point sera fait sur les recherches menées sur celui-ci.

1.2 – Perspectives historiques

Historiquement, l'étude du comportement prosocial est au cœur de nombreuses disciplines issues des sciences humaines et sociales telles la psychologie du développement, la psychologie de l'éducation, la psychologie sociale, la sociologie. En effet, le champ de la psychologie social était apparu comme une discipline au début des années 1900 et c'était attelé aux préoccupations les plus urgentes du moment, à savoir : la hausse, du nazisme, les guerres mondiales, la prolifération d'armes nucléaires...Il semblerait, par ailleurs, que le terme de comportement prosocial ait été utilisé pour la première fois par McDougall (1908), qui affirmait que le comportement prosocial est le résultat "d'émotions tendres" créé par l'instinct parental. Pour cela, un courant de recherche avait vu le jour pour illuminer la psychologie de l'aide et du partage. Ainsi, dans les années 1960, les significations des comportements d'aide et leurs motivations psychologiques devint un nouveau centre d'intérêt. L'affaire Kitty Genovese, dans les années 1960, a été à l'origine d'une explosion de la recherche sur les comportements prosociaux, et en particulier, concernant cette affaire, sur la défaillance d'un altruisme qu'on avait jusqu'alors plutôt tenu pour allant de soi (Dovidio, Piliavin, Schroeder & Penner, 2006, p. 67).

Dans le champ du travail, les comportements sont aussi explorés avec pour préoccupation de voir ce qui relève des conduites attendues et ce qui relève de conduites émergent en raison de relations informelles. Aussi, le courant des relations humaines voit-il émerger une série de travaux mettant en évidence l'existence d'une structure informelle des relations entre les employés qui se superposent à la structure formelle établie par l'organisation (Lewin, 1959 ; Mayo, 1930). Le groupe qui résulte de la division du travail n'a pas seulement un fonctionnement officiel ou formel. Comme l'a montré Mayo, l'équipe recèle une dimension informelle : elle élabore ses propres normes de comportement (par exemple, les normes de groupe qui régulent la production). Elle développe des relations de solidarité et elle fait émerger des phénomènes de leadership, en dehors de la hiérarchie. Le travailleur est ainsi un être social qui a besoin d'appartenir à un groupe social dans lequel il puisse entretenir des relations satisfaisantes avec ses pairs et avec l'encadrement. Pour Mayo, l'organisation rationalisée ne permet pas de répondre aux besoins sociaux. Il faut trouver un moyen de compenser la rigidité et l'impersonnalité du travail. Mayo propose de créer des services de conseillers indépendants de la direction attentifs aux besoins des salariés. *Roethlisberger et Dickson, (1970)* ont approfondi la notion de coopération qu'ils voient comme un produit de cette structure informelle. La coopération renvoie à des comportements qui visent à maintenir la structure interne. « *Il s'agit des comportements prosociaux réalisés spontanément, au quotidien, pour soutenir les autres dans leur travail* » (Ivanchak, 2008, p17). Bien que pressenti depuis le début du siècle au travail, le terme de comportement prosocial a donc été utilisé seulement depuis les années 1970, par les spécialistes des sciences humaines par opposition aux conduites anti-sociales. La compréhension du comportement prosocial a dès lors été reconnue comme une clé des relations interpersonnelles et des groupes harmonieux. Le comportement prosocial est une partie intégrante des relations sociales humaines, impliquant une gamme de comportements incluant l'aide, le partage, la considération de

l'autre. Dans cette visée, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude des comportements prosociaux au travail. Les psychologues sociaux se sont intéressés à la question de savoir pourquoi et sous quelles conditions les gens agiront au bénéfice d'autres personnes, ces actions ont été qualifiées de comportements prosociaux (Staub, 1978).

Les recherches menées sur les comportements prosociaux à partir des années 1960 jusqu'au début des années 1980 ont été basées sur la question du moment de l'intervention de l'aide. En d'autres termes, il était question de savoir quand est-ce que un individu pouvait aider un autre dans une situation embarrassante. Les chercheurs et théoriciens des années 1980 et 1990 se sont plutôt intéressés aux raisons qui poussent les gens à émettre des comportements prosociaux, en examinant les processus motivationnels des actions prosociales.

1.1.1. L'introduction des comportements prosociaux dans le champ des organisations

Ainsi, s'appuyant sur les conclusions d'un programme de recherche sur les dimensions de la performance au travail auquel ils ont participé, Brief et Motowidlo, (1986) ont proposé d'adapter le concept de comportements prosociaux préexistant en sciences sociales au contexte organisationnel. Ils introduisent l'étude des comportements prosociaux dans le contexte organisationnel en décrivant 13 formes spécifiques de comportements organisationnels prosociaux, « *Prosocial Organisational Behavior* » (POB). Selon ces derniers, les comportements prosociaux varient selon qu'ils soient fonctionnels (ex. : se porter volontaire pour accomplir une tâche additionnelle) ou dysfonctionnels (ex. : aider un client en ignorant certaines règles administratives importantes) pour l'efficacité organisationnelle, prescrits ou non comme une forme de rôle organisationnel et dirigé vers une cible individuelle ou organisationnelle. Soulignons que Katz, (1964) avait déjà mis en évidence des modèles comportementaux nécessaires au fonctionnement d'une organisation en identifiant trois types

de comportements et en distinguant les comportements prosociaux qui sont des rôles prescrits et les comportements extra-rôles. Le rôle prescrit des comportements prosociaux semble spécifié comme une partie formelle du travail ou du rôle de l'individu. En outre, les comportements prosociaux extra-rôles sont des actes sociaux positifs qui ne sont pas des exigences de rôle formellement indiquées; ils ne sont pas spécifiquement assignés aux individus comme des activités qui font partie de leur travail (Brief & Motowidlo, 1986).

George et Bettenhausen, (1990) ont donné une justification théorique permettant de comprendre le comportement prosocial en relation avec certaines variables. Il était déjà question de comprendre la prosocialité dans un groupe de travail. Bonnie L. McNeely et Bruce M. Meglino (1994) ont aussi étudié les comportements prosociaux en contexte organisationnel. Ils se sont par ailleurs intéressés aux facteurs responsables des comportements prosociaux bénéfiques pour l'individu et pour l'organisation. Selon ces derniers les recherches n'ont pas adéquatement séparé les facteurs responsables des comportements prosociaux en distinguant ceux qui sont spécifiquement bénéfiques pour l'individu de ceux qui le sont pour l'organisation. Selon les résultats de leurs études, les processus psychologiques qui sont à la base du comportement prosocial sont différents selon le bénéficiaire du comportement.

1.2. – Concepts associés aux comportements prosociaux

Longtemps ignorés dans l'étude de comportements des individus au travail, les comportements prosociaux au travail (CPST) sont généralement définis comme des « *actes réalisés dans le but d'améliorer la situation de la personne à qui est destinée l'aide* » (Bierhoff, 2002, p. 9). Il est important pour toute organisation d'accorder une attention particulière à ce type de comportements parce qu'ils sont non seulement un facteur de

satisfaction, mais un facteur d'amélioration de l'efficacité et de l'épanouissement des travailleurs et partant de l'organisation. Ces comportements considérés comme un élément clé de l'efficacité organisationnelle ont été qualifiés dans la littérature sous plusieurs vocables: comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB; Organ, 1988), comportement organisationnel prosocial (POB; Brief & Motowidlo, 1986), extra-rôle (Van Dyne & LePine, 1998) et performance contextuelle ou de mobilisation (Motowidlo & Van Scotter, 1998).

1.2.1. – Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Pour cerner la problématique de ce travail de thèse, nous nous inspirons des recherches menées sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), qui représentent une des voies de recherche de plus en plus étudiées en psychologie du travail aujourd'hui. Ce courant de recherche est récent et essentiellement porté par des chercheurs nord-américains. En effet, son introduction dans le contexte français est semblable à celle issue des travaux de Dagot et Vonthron (2003) et de Paillé pour le contexte canadien francophone. Par exemple, Dagot et Vonthron (2003) furent les premiers à appliquer les mesures de Podsakoff et collaborateurs sur des employés français, en examinant la citoyenneté organisationnelle comme un concept unidimensionnel. Les comportements de citoyenneté organisationnels sont les activités qui excèdent les exigences formelles du poste d'un salarié et contribuent au fonctionnement efficace de l'organisation (Dávila de León & Finkelstein, 2011). Piccolo et Colquitt (2006) suggèrent que le comportement de citoyenneté organisationnelle renvoie à l'idée que les salariés sacrifient les intérêts personnels pour des avantages organisationnels et qu'ils contribuent aux valeurs positives et aux buts de l'organisation par la participation, la coopération et la dévotion. Les premiers à avoir écrit sur les comportements de citoyenneté organisationnelle «*Organizational Citizenship Behavior*» (OCB) sont Barnard (1938) et Katz

(1964). En effet, leurs définitions se résumaient à une « *volonté de coopérer* » Barnard (1938) et en des « *comportements innovateurs et spontanés* » selon Katz (1964) (in Lepine, Erez & Johnson, 2002). Cependant, ce n'est qu'au début des années 80, à la suite des recherches effectuées par Organ et ses collègues (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983), que le concept de citoyenneté organisationnelle apparaît. Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) sont à l'origine définis comme:

«...Conduites volontaires manifestées en milieu de travail, n'étant pas directement ou implicitement reconnues par le système formel de récompenses et dont l'accumulation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation. » (Organ, 1988: p. 4)

De prime abord, le comportement de citoyenneté organisationnelle a été perçu comme un acte extra-rôle et volontaire, contribuant à aider les autres membres de l'organisation à accomplir leur travail, tout en démontrant un soutien envers son organisation (Smith et al., 1983). Les exemples de ces efforts incluent la coopération avec des pairs, l'exécution des tâches supplémentaires, la ponctualité, aider ses collègues, utiliser efficacement son temps de travail, partager les idées ou encore représenter positivement son organisation. Vu comme tel, ce type de conduite a d'abord été examiné comme un tout. Ainsi, Dagot et Vonthron (2003), Paillé (2004) ont proposé un examen du concept en calculant son score global. La citoyenneté est dès lors considérée comme une dimension unique sans distinction entre les composantes. Ensuite, la citoyenneté a été étudiée selon les mesures de deux composantes telles que l'altruisme et la conformité générale «*general compliance*» (Organ & Ryan, 1995). L'altruisme renvoie aux comportements d'aide intentionnellement dirigés vers une personne spécifique. Le conformisme par ailleurs, fait référence à une manifestation de la conscience sociale à l'égard des valeurs et procédures de l'organisation. Organ, (1988) a en outre,

proposé une taxonomie, qui reste, la plus utilisée. Celle-ci recouvre cinq facettes caractéristiques des comportements de citoyenneté organisationnelle, notamment :

- L'altruisme « *altruism* » correspondrait à une conduite délibérée en vue d'aider une autre personne dans son travail. Smith, Organ et Near (1983) l'ont défini comme un comportement volontaire au cours duquel un salarié fournit l'aide à un individu ayant un problème particulier pendant l'accomplissement de sa tâche dans des circonstances inhabituelles. L'altruisme se réfère à l'aide apportée par un membre à d'autres membres de l'organisation dans leur travail ;
- Le professionnalisme ou le fait d'être consciencieux fait référence à un ensemble de conduite en conformité aux établies par l'organisation (être à l'heure à son travail par exemple). La conscience est utilisée pour indiquer qu'un individu particulier est organisé, responsable et assidu. Organ, (1988) l'a défini comme un dévouement au travail qui excède les exigences formelles comme le fait de travailler de longues heures ou être volontaire pour exécuter une en plus de ses devoirs. De plus, des études ont aussi révélé que la conscience peut être liée à la politique organisationnelle entre les salariés (McCrae & Costa, 1987).
- La sportivité ou le fait d'être « bon joueur » consiste à adopter une attitude positive. C'est le fait de ne pas se plaindre des choses banales). Organ, (1988) a défini la sportivité comme *le comportement de chaleur tolérant les irritations qui sont une partie presque inévitable des attentes organisationnelles*. Podsakoff et MacKenzie, (1997) ont révélé que *la bonne sportivité augmenterait le moral du groupe de travail et réduirait par la suite la rotation de salarié* (in May-Chiun Lo & Ramayah, 2009) ;
- La courtoisie « *courtesy* » est le fait de demander les avis des autres avant de réaliser des actions. C'est aussi le fait de devancer systématiquement l'émergence des difficultés susceptibles de poser de problèmes dans le travail de ses collaborateurs

(Paillé & Pohl, 2008). *La courtoisie inclut des comportements qui se concentrent sur la prévention de problèmes et la prise en compte des étapes nécessaires à la réduction des effets des futurs problèmes. Autrement dit, la courtoisie signifie qu'un membre encourage d'autres travailleurs quand ils sont démoralisés et se sentent découragés dans leur développement professionnel. Tôt les efforts de recherche ont constaté que les salariés qui exposent la courtoisie réduiraient les conflits intergroupe et diminueraient ainsi le temps passé sur des activités de gestion de conflits* (Podsakoff et al., 2000, cité par May-Chiun Lo & Ramayah, 2009) ;

- La vertu civique ou le fait de se soucier des questions préoccupantes pour l'organisation, c'est s'impliquer dans les affaires de son organisation. La vertu civique est définie comme la participation des subalternes dans la vie politique et le soutien à la fonction administrative de l'organisation (Deluga, 1998). De ce fait, elle renvoie à une sorte de responsabilité relative à la participer à la vie de la société (présences aux réunions par exemple). Cette dimension d'OCB est issue des découvertes de Graham qui a déclaré que les salariés devraient avoir la responsabilité d'être de bons citoyens dans l'organisation (Graham, 1991). Ces comportements constituent une reconnaissance des salariés comme faisant partie de l'organisation et acceptation des responsabilités (Podsakoff *et al.*, 2000).

Le thème de citoyenneté organisationnelle a, par la suite, généré une littérature abondante. En effet, depuis une vingtaine d'années, de nombreuses formes de citoyenneté ont été identifiées Podsakoff et al., (2000 et 2006) en s'inspirant des travaux pionniers de Organ (1988), distinguent plus de trente formes différentes de citoyenneté qu'ils regroupent en sept catégories :

Dimensions	Caractéristiques
Altruisme	Comportements d'entraide et de soutien. Aider spontanément un collègue en difficulté.
Esprit d'équipe	Tolérer les inconvénients de travail sans se plaindre. Ne pas se plaindre des conditions de travail.
Loyauté organisationnelle	Faire preuve d'allégeance à l'organisation et aux supérieurs. Tenir un discours favorable à l'organisation.
Conformité organisationnelle	Accepter et respecter les règles et procédures de l'organisation.
Vertu civique	Manifester un intérêt général pour l'organisation. Veiller aux intérêts de l'organisation.
Développement personnel	Améliorer volontairement des connaissances et aptitudes favorables pour l'organisation. Se tenir informer des innovations concernant son domaine.
Initiative individuelle	Volonté de faire plus que ce que l'on doit faire. Se dépasser, être créatif.

Tableau 1 : Les principales dimensions des OCB (Podsakoff et al., 2000; p516-526)

Le concept de citoyenneté organisationnelle reposerait sur l'idée selon laquelle la satisfaction au travail produirait un désir d'aider ses collègues et prédisposerait à coopérer dans le but de maintenir les structures liées au travail (Borman & Organ, 1983). Ainsi, Motowidlo et Van Scotter, (1994) ; Podsakoff et Ahearne, (1998) ; Podsakoff et MacKenzie, (1994) ; Werner, (1994) ont montré que les OCBs sont proches des évaluations gestionnaires de la performance des salariés et de l'attribution de la récompense. Selon la théorie de l'échange social, les OCBs constituent des actes bénéfiques que les salariés fournissent à une

organisation pour des avantages qu'ils reçoivent de l'organisation. Cet échange est réglé par la réciprocité attendue, «*paying me forward*» et l'obligation de rendre «*paying you back*» (Coyle-Shapiro, 2002 ; Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Gouldner, 1960, cité par Korsgaard, Meglino & Lester, 2010). Des études montrent des liens significatifs positifs, par exemple, entre les OCBs et le soutien hiérarchique (Smith, Organe, & Near, 1983), l'assistance du chef (Netemeyer & Boles, 1997) et l'échange membre-chef (Settoon, Bennett & Liden, 1996, in Meierhans, Retmann & Klaus, 2008 p.132). De même, Meyer et al., (2001, in Paillé, 2009, p. 190) rapportent des corrélations moyennes sensiblement équivalentes (.26 et.24) lorsque la citoyenneté est appréciée selon les facettes de l'altruisme et de la conscience professionnelle. Par ailleurs, Bishop, Scott et Burroughs (2000, in Paillé, 2009, p.191) ont montré que l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers l'équipe de travail influencent simultanément et positivement la citoyenneté envers l'organisation.

En outre, les comportements de citoyenneté organisationnelle recouvrent une large gamme de conduites, allant de l'entraide entre les collègues à la diffusion d'une bonne image de l'organisation. Toutes les recherches montrent que le comportement organisationnel citoyen est un construit multidimensionnel. Cependant, il n'y a pas de consensus dans la littérature sur le nombre exact de dimensions du concept. Plus récemment, Paillé (2009) a proposé de retenir trois formes majeures de citoyenneté : l'entraide, l'esprit d'équipe et le civisme.

Les OCBs sont comparables à une forme de spontanéité organisationnelle dans laquelle ils sont aussi définis comme de comportements discrétionnaires, contribuant à l'amélioration du fonctionnement organisationnel.

Des chercheurs ont proposé de classer les comportements de citoyenneté organisationnelle en deux différentes catégories : affiliation (*Affiliative*) versus défi (Van

Dyne et al., 1995). Les comportements citoyens d'affiliation sont des actions visant à maintenir le statu quo en promouvant et soutenant les processus relationnels de travail existant, incluant l'aide apporter aux collègues, la courtoisie envers les autres et la prise d'initiative dans les heures supplémentaires de travail (Van Dyne et al, 1995, notre traduction). En outre, les comportements citoyens de défi (*challenging*) sont des actions visant une modification du statu quo par l'interrogation et l'amélioration sur des processus relationnels existants (Van Dyne et al, 1995). Ces comportements incluent les problèmes d'expression (LePine & Van Dyne, 1998), une prise en charge en vue d'une mise en œuvre des changements constructifs des méthodes de travail (Bettencourt, 2004 ; Choi, 2007).

Aussi, les recherches montrent que ces deux catégories de comportements de citoyenneté organisationnelle contribuent à des résultats efficaces dans les organisations (LePine & Van Dyne, 1998 ; Podsakoff et al., 2000). Dans ce sens « *les comportements, non explicitement requis tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle, participent au bon fonctionnement de l'organisation* », (Paillé 2008, p. 33). Ils sont importants : « *parce qu'ils façonnent le contexte psychologique, social et organisationnel* » (Borman & Motowidlo, 1993, p 71). D'une manière générale, le comportement de citoyenneté organisationnelle, associé à des concepts connexes repose sur la définition de Organ (1988, p. 4) : Il s'agit du « *comportement discrétionnaire d'un individu, qui n'est pas directement ou formellement reconnu ou récompensé par l'entreprise mais qui, dans son ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation* ».

Deux approches ont donc proposé chacune une catégorisation des comportements de citoyenneté organisationnelle. Une première approche décrit une typologie basée sur les groupes de comportements (par exemple, tolérance, professionnalisme, vertu civique, altruisme et courtoisie: Selon Organ, (1988), Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990), une deuxième distingue deux principales catégories de comportements, selon qu'ils

sont centrés sur les individus : les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus (OCB-I), dans lesquels les membres apportent leur contribution à l'organisation en aidant indirectement et activement les collègues par les interactions interpersonnelles positives (aider un nouveau salarié, un collègue absent ou qui a une lourde charge de travail par exemple) ; sur l'organisation : les comportements de citoyenneté dirigés vers l'organisation (OCB-O; Mc-Neely & Meglino, (1994) ; Williams & Anderson, (1991)), dans lesquels les membres entreprennent activement des tâches et devoirs qui profitent à l'organisation dans son ensemble et se comportent selon des règles informelles conçues afin de maintenir l'ordre dans l'organisation. Ainsi, les auteurs pensent que chaque groupe de comportements est inclus dans l'une des deux principales catégories et que chacune d'elle a des antécédents différents (Williams & Anderson, 1991). Par exemple, les comportements tels que l'altruisme, l'aide, la courtoisie, le comportement coopératif et la facilitation interpersonnelle sont émis pour profiter aux autres employés, alors que la conscience, la sportivité, la conformité et la vertu civique sont orientées vers l'organisation.

En outre, bien qu'un grand nombre de ces comportements soient mesurés dans des études, rares sont les recherches qui incluent l'ensemble de ces dimensions. Coleman et Borman (2000) ont pour cela constaté que, selon les études, le nombre de dimensions observées variait sensiblement. Les dimensions les plus testées empiriquement le plus souvent sont les comportements de vertu civique, les comportements d'esprit d'équipe, les comportements de conformisme, les comportements de courtoisie et les comportements d'altruisme. Dans le tableau suivant, nous présentons la synthèse des dimensions et sous dimensions du construit.

Tableau 2 : Synthèse des dimensions et sous-dimensions du concept (adapté de Podsakoff, 2006)

Dimensions	Indicateurs
Comportement d'entraide (Podsakoff, 2006)	Altruisme : Smith, Organ et Near (1983) ; Organ (1988,1990a, 1990b) ; Graham (1989);Moorman et Blakely (1995); Williams et Anderson (1991); George et Brief (1992);George et Jones (1997); Borman et Motowidlo (1993, 1997) ; Van Scotter et Motowidlo (1996) Courtoisie: Organ (1988,1990a, 1990b) ; Borman et Motowidlo (1993,1997) Recherche d'harmonie «peacemaking »:Organ (1988,1990a, 1990b) Encouragement: Organ (1988,1990a, 1990b)
Comportement de sportivité (Podsakoff, 2006)	Tolérer sans se plaindre des inévitables inconvénients du travail: Organ (1988,1990a, 1990b) Accepter les règles du jeu de la compétition sans se plaindre: Organ (1988,1990a, 1990b)
Loyauté organisationnelle (Podsakoff, 2006)	Dire du bien de l'entreprise: Graham (1989); Moorman et Blakely (1995); George et Brief (1992);George et Jones (1997) Adhérer aux objectifs de l'entreprise: Graham (1991); Borman et Motowidlo (1993, 1997)
Conformisme (Podsakoff, 2006)	Intériorisation et acceptation des règles et procédures de l'organisation: Smith, Organ et Near (1983); Graham (1991); Williams et Anderson (1991); Borman et Motowidlo (1993, 1997);Van Scotter et Motowidlo (1996)
Initiative individuelle: (Podsakoff, 2006)	Aller au delà de ce qui est demandé, de façon spontanée, actions volontaires se démarquant par la créativité et l'innovation: Organ (1988,1990a, 1990b; Graham (1989); Moorman et Blakely (1995); Borman et Motowidlo (1993, 1997); Van Scotter et Motowidlo (1996); Borman et Motowidlo (1993, 1997); Graham (1989); Moorman et Blakely (1995); George et Brief (1992); George et Jones (1997); Van Scotter et Motowidlo (1996)
Vertu civique (Podsakoff, 2006)	Volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise: Organ (1988,1990a, 1990b) Surveiller son environnement à la recherche de menaces ou d'opportunités: Graham(1991) Veiller aux intérêts de l'entreprise: George et Brief (1992)
Développement de soi (Podsakoff, 2006)	Démarche personnelle d'amélioration de ses compétences et connaissances, dans l'objectif d'améliorer la performance de l'organisation; George et Brief (1992); George et Jones (1997)

Il existe par ailleurs une forme de citoyenneté organisationnelle à laquelle les chercheurs se sont rarement intéressés. Il s'agit des comportements de citoyenneté

organisationnelle collectifs (COCB), une caractéristique importante des comportements d'une équipe généralement perçue comme facteur déclencheur de la performance dans les recherches sur les micros comportements de citoyenneté organisationnelle et des équipes de travail (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Ces comportements renvoient à la mesure à laquelle l'équipe ou les membres d'une unité dans l'ensemble s'engagent dans des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB : Mac-Kenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011 ; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997), contribuant ainsi au maintien et à l'amélioration du contexte social et psychologique (Liu, Gong & Liu, 2014, p523)¹.

1.2.2. Le comportement extra-rôle (*extra role behavior* , « ERB »)

Mis en évidence par Van Dine et al., (1995), le comportement extra-rôle regroupe la majorité de comportements discrétionnaires qui visent à soutenir l'organisation et qui vont au-delà des tâches prescrites et attendues d'un employé. Ce type de comportement a été défini comme « *un comportement discrétionnaire émis dans l'intérêt de l'organisation et/ou dans l'intention d'être émis dans l'intérêt de l'organisation et qui est au-delà des attentes prescrites par le rôle* » (Van Dine et al., 1995, p218). Il s'agit d'un comportement laissé à l'initiative du personnel. C'est un comportement qui dépasse le rôle formel assigné au personnel. Selon les auteurs, ces comportements se subdivisent en quatre catégories :

- Affiliation/promotion (coopération non controversée par exemple)
- Défi/promotion (proposer une solution constructive à une situation de déviance par exemple)

¹ Liu, W., Gong, Y., Liu, J. (2014). When Do Business Units Benefit More From Collective Citizenship Behavior of Management Teams? An Upper Echelons Perspective. *Journal of Applied Psychology* , 99, (3), 523–534.

- Défi/prohibition (dénoncer une action non éthique d'un collègue ou d'un dirigeant par exemple)
- Affiliation/prohibition (empêcher une action de se produire pour mieux aider par exemple).

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des comportements extra-rôle et leurs caractéristiques

Comportements positifs	Caractéristiques/composantes	Catégories ou comportements
Comportements hors-rôle : Comportement discrétionnaire allant au-delà des attentes existantes et dont l'objectif ou l'intention est de bénéficier à l'organisation (Van Dyne et al., 1995)	Doit représenter cinq caractéristiques (Van Dine et al, 1995) : <ul style="list-style-type: none"> • Volontaire • Intentionnel • Positif • Désintéressé • Comportement extra-rôle 	L'ensemble des comportements discrétionnaires est subdivisé en quatre catégories : <ul style="list-style-type: none"> • Affiliation/promotion (coopération non controversée par exemple) • Défi/promotion (proposer une solution constructive à une situation déviante par exemple) • Défi/prohibition (dénoncer une action non éthique par exemple) • Affiliation/prohibition (empêcher une action de se produire pour mieux aider par exemple).

Tableau 3 : Comportements hors-rôle (Tremblay, 2009)

Aussi, pour Van Dyne et al., (1995 et 1998 cités par Cormier, p.10), les comportements d'affiliation constituent un moyen qui permette de maintenir les relations avec les autres et (par exemple fournir un support émotionnel à un collègue), les comportements de défi sont en revanche, plutôt orientés vers les enjeux (changement ou innovation) et peuvent nuire aux relations de travail (par ex. : confronter une idée soulevée par un collaborateur). Les comportements de promotion sont par ailleurs tournés vers la proactivité (comme par exemple

le fait de suggérer une amélioration en relation avec l'organisation du travail), en comparaison aux comportements de prohibition qui visent à la protection et à la prévention (le fait de dénoncer un comportement non conforme à l'éthique par exemple).

1.2.3 – La performance contextuelle

D'une manière générale, la performance au travail a été définie comme « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportement discrets qu'exercent un individu pendant une période de temps donnée* » (Motowidlo, 2003, p. 39). En effet, cette définition sous-tend quelques propositions importantes (Charles-Pauvers et *al.*, 2007). La notion réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble de comportements discrets qui influenceraient la réalisation des objectifs de l'organisation et que l'individu déploierait à différentes périodes. Comme nous pouvons le remarquer à travers cette définition, la performance d'un individu n'est pas un phénomène stable, elle peut changer avec le temps et ce, en fonction des actions. Ainsi, conformément à cette définition de la performance, il existe plusieurs catégories de comportements qui facilitent ou freinent la réalisation des objectifs, mais il ne sera nullement question ici d'étudier ces comportements liés à la performance. Retenons tout de même que, dans la littérature, deux dimensions de la performance ont été définies. Celles-ci décrivent les deux dimensions de la performance individuelle au travail qui permettent aux supérieurs de mesurer la performance de leurs subordonnés (Borman & Motowidlo, 1993, 1997 ; Van Scotter & Motowidlo, 1994), à savoir la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Nous ne parlerons brièvement que de cette dernière catégorie de performance.

Le concept de performance contextuelle au sens de Borman et Motowidlo correspondrait à un ensemble de comportements visant une efficacité organisationnelle par

leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Ces activités contribuent à la culture et au climat organisationnel (représentant ainsi le contexte dans lequel ces activités sont effectuées) et se classent en cinq dimensions (Borman & Motowidlo, 1993 ; Cormier, 2008 ; Motowidlo & Schmit, 1999) :

- *se porter volontaire pour effectuer des tâches supplémentaires ;*
- *aider les collègues et coopérer avec eux ;*
- *persister avec enthousiasme ;*
- *soutenir ou défendre l'organisation et enfin,*
- *suivre les règles et procédures de l'organisation.*

En outre, dans le prolongement des travaux sur la performance contextuelle, une conceptualisation plus simple a été proposée (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Elle inclue deux dimensions : la facilitation interpersonnelle (aider les autres et coopérer avec eux par exemple) et le dévouement au travail (comme le fait de persister dans l'effort au travail). Dans le même ordre d'idée, Borman et Motowidlo (2000) proposent un modèle intégrateur de la performance contextuelle à trois dimensions :

- (a) la performance citoyenne interpersonnelle (comportements qui visent à aider les autres membres de l'organisation et à faciliter chez eux le développement des comportements qui favorisent l'efficacité);
- (b) la performance citoyenne organisationnelle (qui implique la loyauté à son organisation et la conformité aux règles et procédures de l'organisation ;
- (c) et l'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche/du travail.

Nous présentons schématiquement l'ensemble des comportements de la performance contextuelle ci-dessous :

Comportements positifs	Caractéristiques/composantes	Catégories ou comportements
<p>Comportements de performance contextuelle : Comportements interpersonnels et volontaires qui supportent le contexte social et motivationnel à l'intérieur duquel le travail est accompli. Van Scotter et Motowidlo (1996)</p>	<p>Ces comportements sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • extra-rôle • et visent à soutenir la structure du travail défini par l'organisation 	<p>Les comportements de Borman et Motowidlo (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> • se porter volontaire pour des activités allant au-delà des rôles prescrits par l'organisation • persistance et enthousiasme afin d'accomplir ses tâches • assister les autres et coopérer avec eux • respecter les règles et procédures prescrites de l'organisation • défendre ouvertement les objectifs de l'organisation. <p>La classification de Van Scotter et Motowidlo (1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilitation interpersonnelle • dévouement au travail

Tableau 4 : Comportements de performance contextuelle (Tremblay, 2009)

1.2.5. – La spontanéité organisationnelle

Définis comme des comportements extra-rôle, produits volontairement par les employés et contribuant à une efficacité organisationnelle, ces comportements ont été étudiés par George et Brief, (1992). En effet, du latin « *sponte* », le mot spontané renvoie au libre arbitre ou à la volonté. Il a été utilisé par Katz, (1964) pour décrire un de trois types de modèles comportementaux qu'il considère comme étant essentiels au bon fonctionnement d'une organisation. La spontanéité organisationnelle s'apparente dans la littérature aux concepts de citoyenneté organisationnelle et de comportement organisationnel prosocial.

Comportements positifs	Caractéristiques/composantes	Catégories ou comportements
<p>Comportements de spontanéité organisationnelle : Comportements extra-rôles et volontaires qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. George et Brief (1992)</p>	<p>L'action doit être:</p> <ul style="list-style-type: none"> • extra-rôle • Non reconnue par le système de récompense formel de l'organisation 	<p>On distingue cinq catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coopération (aide aux collègues) • Protection de l'organisation • Suggestions (elles doivent être constructives pour l'organisation) • Auto-formation (développement des compétences) • Climat bénéfique (poser des attitudes favorable au bon climat).

Tableau 5 : Comportements de spontanéité organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont donc les activités qui excèdent les exigences formelles d'un salarié et contribuent au fonctionnement efficace de l'organisation. Ils ont longtemps été justifiés comme un aspect crucial de la vie organisationnelle et une clé à la réalisation de l'efficacité organisationnelle (Kataria, Garg & Rastogi, 2013). Pour cela, il est important de rappeler l'importance de ces comportements car ils améliorent le bon fonctionnement d'une organisation.

La première recherche sur les OCB conduite par Organ dans les années 1980 était influencé par les théories et recherche en psychologie sociale, sur le comportement prosocial. Le comportement prosocial inclut les facettes semblables aux OCB, malgré quelques différences dans leurs définitions.

Chapitre 2 : Les comportements prosociaux au travail

Longtemps ignorés dans l'étude de comportements organisationnels, les comportements prosociaux au travail (CPST) sont généralement définis comme des « *actes réalisés dans le but d'améliorer la situation de la personne à qui est destinée l'aide* » (Bierhoff, 2002, p. 9). Ils sont considérés comme des actions perçues comme étant bénéfiques aux autres par les membres d'une organisation (Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005). En effet, le comportement prosocial est essentiel au bon fonctionnement organisationnel. Il est de ce fait important pour toute organisation d'accorder une attention particulière à ce type de comportements, parce que d'une part, l'étude des comportements prosociaux au travail permettrait de résoudre les problèmes posés aux gestionnaires œuvrant dans les entreprises diverses, et, parce qu'ils sont un facteur d'amélioration de l'efficacité et de l'épanouissement des travailleurs et partant de l'organisation, d'autre part. Ces comportements font référence aux comportements d'aide d'un employé envers les autres membres de l'organisation ou envers l'organisation elle-même. Considérés comme un élément clé de l'efficacité organisationnelle, ils ont été qualifiés dans la littérature sous plusieurs vocables: comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB; Organ, 1988), comportement organisationnel prosocial (POB; Brief & Motowidlo, 1986), extra-rôle (Van Dyne & LePine, 1998) et performance contextuelle ou de mobilisation (Motowidlo & Van Scotter, 1998). Ces actions sont considérées comme des « *comportements individuels de type discrétionnaires, non directement ou implicitement reconnus par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation* » (Organ, 1988, p4, cité par Ilies, Fulmer, Spitzmuller & Johnson, 2009). Ces comportements entraînent une amélioration de l'environnement de travail par un ensemble d'actes posés par les salariés.

Les définitions de la notion de prosocialité diffèrent selon les auteurs. Certaines sont axées sur les buts personnels du salarié, d'autres sur l'organisation et sa pérennité. De ce fait, Eisenberg et Mussen, (1989, in Desrumaux, Léoni, Bernaud & Defrancq, 2007) entendent par prosocialité, « *un ensemble de comportements destinés à aider autrui sans rechercher un intérêt personnel évident* ». Bettencourt et Brown, (1997, p41) considèrent par ailleurs un comportement prosocial comme étant « un comportement utile du personnels de service orienté vers l'organisation ou vers d'autres individus de l'organisation ». Ces auteurs dans leur étude du comportement prosocial en relation avec le personnel de contact dans les services distinguent trois catégories de comportements prosociaux bénéfiques pour l'organisation:

- (a) L'extra-rôle : ce type de comportement est laissé à l'initiative du personnel et permet de faire de petits extra. C'est un comportement discrétionnaire du personnel en contact durant la rencontre de service qui dépasse le rôle formel.
- (b) Le rôle prescrit, qui réfère au comportement attendu du personnel vis-à-vis du client. Le personnel tient compte des normes implicites ou des règles explicites du travail. Ce rôle est basé sur la description de l'emploi et sur des formes d'évaluation de la performance. Plusieurs études sur l'analyse du travail indiquent que la courtoisie du personnel et l'amabilité du personnel par exemple relèvent de ce type de comportement.
- (c) La coopération renvoie à un comportement d'aide aux autres membres de son groupe de travail.

Cette conceptualisation du comportement prosocial présente par ailleurs certaines limites, liées notamment à la nature confuse de la distinction entre extra-rôle et rôle prescrit. Pour

cela, les auteurs proposent une autre catégorisation des comportements prosociaux du personnel en contact en 2005, selon trois dimensions différentes :

- (a) La représentation externe : le personnel représente valablement l'entreprise face au monde extérieur et joue le rôle de son « avocat » pour l'extérieur;
- (b) L'influence interne : cette dimension implique la coopération. L'employé prend des initiatives en vue d'améliorer les services, par la communication avec l'entreprise et avec les collègues de travail ;
- (c) Le service délivré. On y retrouve les notions de rôle prescrit et extra-rôle. Il s'agit donc pour l'employé d'être courtois et de servir le client de manière consciencieuse.

Toutefois, il est à noter que cette conceptualisation est plus complète que la première parce qu'elle inclut certaines dimensions des comportements citoyens ; ce qui justifie le chevauchement des concepts dans la littérature.

Une autre vision du comportement organisationnel prosocial est proposé par Desrumaux (2007, p.109), qui considère un comportement pro-organisationnel comme « *tout comportement volontaire qui aide à préserver les normes organisationnelles et s'emploie à maintenir le bien-être des membres de l'organisation* ». Cette approche est plus centrée sur les buts et ouvre une perspective en lien avec la santé psychologique des personnes. Une question reste de savoir si les normes organisationnelles et l'objectif de bien-être restent compatibles dans certaines organisations et peuvent s'opérationnaliser dans certaines conduites prosociales. Aussi est-il important de distinguer les destinataires de ces comportements. C'est pourquoi, à l'instar d'une littérature qui tient pour importantes les cibles du comportement et

qui fait la différence entre organisation et individus, nous parlerons ici de comportements pro-organisationnels et de comportements pro-individuels.

2.1. Les comportements pro-organisationnels

Ce sont « *des comportements volontaires exécutés librement par un individu de manière, à augmenter la performance, l'efficacité d'une organisation, à préserver les normes de l'organisation pour laquelle il travaille, dans le but de préserver ou de développer cette organisation* » (Desrumaux et al., 2007b, p.109). Pour Brief et Motowidlo, (1986, 2002), le comportement prosocial organisationnel réfère à un comportement émis par (a) un salarié (b) dirigé vers un individu, un groupe, ou l'organisation avec qui il interagit pendant l'exécution de sa tâche dans l'organisation (c) en vue de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation à laquelle il appartient. Ces comportements ne figurant pas sur les cahiers de charges des entreprises constituent des clés de voûte de la performance des organisations. Ainsi, selon la classification faite par Desrumaux, (2007, p 109), on distingue trois catégories de comportements pro-organisationnels. Il s'agit des comportements prosociaux pro-organisationnels de propriété, politiques et de production.

Les comportements prosociaux de propriété, qui consistent pour un salarié à mettre à disposition des biens individuels au service de l'organisation, citons comme exemple le fait d'utiliser son téléphone portable personnel pour des affaires professionnelles, ou le fait de faire des dons de matériels à l'organisation; les comportements prosociaux politiques qui réfèrent à une acceptation des règles et procédures de l'entreprise (continuer son travail pendant les heures de pause par exemple); et les comportements prosociaux de production.

Ces comportements visent à augmenter la quantité et à améliorer la qualité de travail (se surinvestir dans son travail. Les salariés s'engagent pleinement à continuer le travail à domicile ou encore consacrent leur week-end pour terminer un travail en cours).

2.2. Les comportements pro-individuels

« Ce sont des comportements positifs orientés vers les individus, et, qui constituent des comportements volontaires exécutés librement par un individu de manière à augmenter le bien-être, les sentiments d'autonomie, de reconnaissance et d'estime des personnes, dans le but de préserver ou développer la qualité de vie des personnes au travail » (Desrumaux et al., 2007). D'après un premier travail réalisé par Desrumaux, Legrand et Widzieckowski, (2007) sur la prosocialité, inspirés de la revue de Bierhoff, (2002) on définit trois catégories de comportements pro-individuels.

D'abord l'autonomie, la mobilisation et le dynamisme. L'autonomie dans l'entreprise est considérée comme la capacité pour un salarié de déterminer les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans que quelqu'un d'autre (ici l'organisation) ne lui impose ses normes (Chatzis, 1999, p. 29). L'autonomie renvoie à une forme de responsabilité vis à vis de soi-même dans la réalisation d'une tâche, une forme d'indépendance. Les actions prosociales qui sont librement accomplies et sont les expressions des valeurs bien intériorisées fournissent l'occasion d'éprouver la satisfaction de besoin d'autonomie. Le concept d'autonomie laisse présager une idée d'initiative, d'espace libre, de possibilité d'entreprendre. C'est une qualité recherchée dans les équipes de travail qui conduit aux actions librement accomplies et sont les expressions de valeurs bien intériorisées fournissant aussi des occasions d'éprouver de la satisfaction de

besoins. L'expérience de satisfaction de besoin d'autonomie a été fortement liée avec le bonheur et le bien-être. Il semblerait même qu'un groupe de travail ne fonctionne normalement que s'il est constitué de personnes autonomes.

En outre, adopter un comportement de mobilisation entraîne, une contribution individuelle supérieure et, une contribution organisationnelle plus élevée. En effet, selon la définition proposée par Trembley et Wils (2005, p.38), « *la mobilisation est une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective* ». La mobilisation se traduit par des comportements d'aide apportée aux autres, de coordination avec les autres, de loyauté organisationnelle, de dévouement dans son poste de travail, de développement de compétence et de performance. Selon le modèle de mobilisation des RH de Tremblay et Simard (2005), des échanges sains entre employeurs et employés entraîneraient des comportements de mobilisation des employés, source de leur performance, et partant, de la performance organisationnelle. Le comportement de dynamisme est par ailleurs une capacité à s'engager dans son travail. Le dynamisme suppose le sens du but, des valeurs des priorités. Un salarié est dit dynamique lorsque chaque acte posé dans le cadre de son travail vise un but ou une valeur reconnue par l'organisation. C'est trois comportements correspondent par ailleurs à la dimension esprit d'entreprise des comportements de citoyenneté organisationnelle ;

Ensuite, l'aide et le soutien qui renvoient à la notion d'entraide (Paillé, 2009). Ces comportements concernent le fait de venir en aide à ses collègues, d'être altruiste. Ils désignent chez une personne la volonté d'assister les membres de son organisation lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés inhérentes à leur activité professionnelle. L'aide fait

référence à des formes d'assistances différentes selon la nature du problème identifié. Le comportement d'aide se manifeste de plusieurs façons. Les formes les plus étudiées sont l'altruisme, la conciliation et la courtoisie. Le soutien peut être perçu en termes d'activités (réconforter un collègue, prêter de l'argent, donner de l'information ou partager les tâches), en terme relationnel (avoir le contact avec les autres membres de l'organisation, des personnes sur qui on peut compter en cas de difficultés) ou du point de vue de la personne, en prenant en considération le degré de satisfaction face à l'aide reçue. En effet, pour définir le comportement de soutien (*supportive behavior*), Barrera, (1986) parle de soutien social considéré comme étant un ensemble des actions ou de comportements qui fournissent effectivement de l'aide à une personne. Les comportements de soutien comprennent l'écoute, l'affectivité, prêt d'argent... Par ailleurs, sur le plan des identifications, Flynn (2005) considère que les individus peuvent aider leurs collègues soit parce qu'ils s'identifient à l'ensemble de l'organisation. A partir de là, ils ont des relations d'échanges avec l'ensemble des membres de l'organisation, soit parce qu'ils s'identifient impersonnellement à un membre spécifique et entretiennent une relation dyadique avec cette personne.

On retrouve également les comportements de *valorisation, de gratification et d'encouragements* qui font référence à l'esprit d'équipe. En effet, il s'agit dans cette catégorie, « *des comportements émis par les salariés dans le but d'encourager le travail des autres, de le respecter et de le mettre en valeur. Ces comportements sont accompagnés par des gestes de reconnaissance, des compliments, des mots de félicitations pour un travail bien fait, etc.* » (Desrumaux, 2007, p14). Toujours selon l'auteur, ces petites actions rendent la vie agréable et sont bénéfiques pour la santé mentale et physique. Dans cette optique, Carlson et *al.* (2007, p. 429) affirment que « *les encouragements permettraient de construire les interactions, la santé émotionnelle et le bien-être des individus dans leur organisation. L'encouragement est un processus qui se focalise sur un potentiel et des ressources afin d'augmenter l'estime de soi* ».

Ainsi, Eckstein, (2000, cité par Carlson et *al.*, 2007, p. 429) décrit quatre sources d'encouragements: les encouragements ascendants « *upward* » (1) réfèrent aux encouragements des employés vers les supérieurs hiérarchiques; les encouragements descendants « *downward* » (2) proviennent des employeurs vers les salariés; les encouragements internes « *inward* » (3) correspondent par ailleurs au fait de s'encourager soi-même. La dernière source d'encouragements « *across* » (4) réfèrent aux encouragements entre collègues ou entre supérieurs.

La valorisation du travail de l'autre est une chose importante dans la vie professionnelle. En effet, tout travailleur a besoin d'être reconnu et valorisé pour se sentir exister dans son travail. Dans ce sens, un salarié qui n'obtient aucun retour dans son travail se sent inutile dans son groupe de travail ou encore dans l'entreprise elle-même. Dire par exemple à un salarié qu'il a réalisé un bon travail génère plaisir et satisfaction. De plus, une remarque positive sur son travail, de la part d'un collègue ou de son supérieur hiérarchique peut être une source de motivation au travail. Valoriser le travail d'un employé c'est reconnaître ses qualités, lui donner l'occasion d'être fier de son travail.

Enfin, dans la dernière catégorie des conduites pro-individuelles, on retrouve le civisme ou la vertu civique, qui correspond selon Paillé (2009) à la manifestation d'un intérêt soutenu envers les manifestations de toutes sortes réalisées par son organisation. C'est également le respect du citoyen pour la collectivité dans laquelle il vit et de ses conventions, dont notamment sa loi. Le civisme implique la connaissance de ses droits comme de ses devoirs vis-à-vis de la société. Cette définition s'applique réciproquement dans le cadre d'une organisation. La vertu civique (comportements de la part d'un individu qui indiquent que ce dernier participe activement à, s'implique dans ou s'inquiète de la vie de l'entreprise) est définie comme la participation des subalternes dans la vie politique et le soutien de la fonction administrative de l'organisation (Deluga, 1998). La vertu civique peut aussi renvoyer à la

responsabilité des salariés dans la participation à la vie de l'entreprise comme par exemple la présence non exigée aux réunions ou le fait de se maintenir au niveau des questions qui affectent l'organisation (Organ, 1988). Issue des découvertes de Graham, cet aspect de la prosocialité renvoie à l'idée que les salariés devraient avoir la responsabilité d'être de bons citoyens dans l'organisation (Graham, 1991). Ces comportements reflètent, par ailleurs, une reconnaissance des salariés et une acceptation des responsabilités (Podsakoff et *al.*, 2000, in May-Chiu Lo & Ramayah, 2009). La vertu civique participe à la vie et à la culture de l'organisation.

Les recherches sur les prédicteurs de comportements prosociaux dans les organisations montrent qu'il existe deux grandes catégories : les variables de différences individuelles, telles que les variables dispositionnelles ou les attitudes de travail et les variables contextuelles. Dans la même veine, le chapitre qui suit étudie les antécédents des comportements prosociaux.

Chapitre 3 : Les antécédents des comportements prosociaux au travail

Une revue de la littérature sur l'examen des antécédents des comportements prosociaux dans les organisations montre qu'il existe deux larges catégories. Ce chapitre dresse un portrait des principaux antécédents des comportements prosociaux au travail. Deux principales catégories d'antécédents sont considérées, à savoir les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques individuelles. Historiquement, ces antécédents incluent des variables d'attitude comme l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, ou, plus récemment, la justice procédurale ((Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff et al., 2000; Tepper & Taylor, 2003; Wagener & Rush, 2000, in Bowler et Brass, 2006). Ainsi, parmi les déterminants des comportements prosociaux au travail, la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel, la personnalité et les affects s'avèrent essentiels pour expliquer l'apparition des comportements prosociaux au travail. Ces concepts ont largement été étudiés séparément dans la littérature. Par conséquent, ils sont aujourd'hui présentés dans des modèles intégrateurs (Desrumaux et al., 2007 ; Meyer *et al.*, 2004). « *Par ailleurs, leur intérêt réside dans le fait qu'ils redonnent une place centrale à la variable de personnalité* » (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 6), nonobstant, la prise en compte du poids de l'organisation non négligeable, dans la mesure où les liens entre les traits de personnalité et les comportements prosociaux demeurent ambigus. En ce sens, après plusieurs décennies d'études, les effets des cinq-facteurs de la personnalité sur les comportements prosociaux ne sont pas connus (Berry, Li, & Gardner, 2011).

De même, la littérature met en évidence le rôle des affects, leurs liens avec ces facteurs et partant, avec les comportements prosociaux au travail.

Dans le chapitre qui suit, nous présenterons ces variables qui peuvent prédire les comportements prosociaux. Pour cela, on enregistre deux grandes catégories de variables : les variables organisationnelles et les variables individuelles.

3.1. Les variables organisationnelles

Parmi les variables organisationnelles pouvant influencer les comportements des employés, nous parlerons essentiellement de la justice organisationnelle, et nous tenterons d'expliquer de quelle manière cette variable organisationnelle peut influencer ces comportements prosociaux.

3.1.1. La justice organisationnelle

Depuis plusieurs années, de nombreux chercheurs tentent d'expliquer au mieux les liens pouvant exister entre la justice organisationnelle et les comportements au travail. En effet, il semble que le sentiment de justice ou d'injustice des employés concernant l'organisation, ait des conséquences sur les réactions au sein de l'entreprise. Toute organisation se trouve fondée sur la base de distributions (salaires, primes, décisions, règles), de procédures concernant ces distributions et de relations interpersonnelles. Pour cela, deux méta-analyses (Cohen-Charsh & Spector, 2001 ; Colquitt et al, 2001) ont montré qu'une situation perçue comme juste par les employés engendre des réactions positives chez ces derniers, alors qu'une situation perçue comme injuste engendre des réactions inversées c'est à dire des comportements allant à l'encontre du bon fonctionnement de l'entreprise.

La perception de la justice organisationnelle peut avoir des rôles différents pour le personnel. Un de ses rôles est de renforcer la recherche du sens et du sentiment de vitalité et l'énergie (Golparvar et *al.*, 2014). Toujours selon ces auteurs, il a été montré que l'étude du phénomène est importante pour des raisons diverses majeures. La première raison est que la justice serait un phénomène de société et affecterait les aspects importants de la vie humaine

comme la vie sociale et organisationnelle (Akanbi & Ofoegbu, 2013 ; Frazir, Johnson, Garn, Cooty, & Snauss, 2010 ; Golparvar, 2012). La deuxième raison est liée au fait que la conformité ou le refus d'obéissance de la justice organisationnelle et ses dimensions entretiendraient une relation significative avec des variables comme l'engagement, la confiance, la performance (Chan & Jespen, 2011 ; Elamin & Alomain, 2011 ; Golparvar & Javadian, 2012 ; Lee, Murrman, Murrman & Kim, 2012, cités par Golparvar et al, 2014).

Dans son article, Doucet (2004) nous apprend que selon la définition de Folger et Cropanzano (1998), la justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales de l'entreprise concernant la distribution des ressources et avantages (justice distributive), les processus et procédures qui conditionnent cette distribution (justice procédurale) et les relations interpersonnelles (justice interactionnelle).

En 1993, au niveau de la justice interactionnelle, Greenberg distingue deux pôles : 1) La justice interpersonnelle qui fait référence à la manière dont les employés sont traités (respect, politesse, dignité) et 2) La justice informationnelle qui, elle, fait référence au niveau d'information reçu par les employés concernant les prises de décisions sur les plans distributif et procédural.

La justice des organisations a fait, depuis 40 ans, l'objet d'une attention croissante et d'une littérature abondante. Ce concept a évolué d'un modèle à deux facteurs (justice distributive et justice procédurale) et parfois à trois facteurs vers un modèle qui propose de l'appréhender en quatre dimensions distinctes depuis les travaux de Colquitt (2001) et Colquitt, Conlon, Wesson Porter et Ng (2001). Sur l'ensemble des travaux réalisés, nous pouvons en effet distinguer quatre dimensions de la justice organisationnelle que sont la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informative.

La justice distributive fait référence aux résultats des décisions et aux règles qui les ont engendrés. La justice procédurale réfère aux procédures par lesquelles les décisions sont prises. La justice interpersonnelle et la justice informationnelle renvoient pour la première, à la manière dont les gens sont traités et pour la seconde, aux explications fournies à propos des règles, critères et procédures de décisions. Dans la littérature, *le concept de justice organisationnelle est utilisé pour décrire le rôle de l'équité quand elle est directement liée au monde du travail. Plus précisément, la justice organisationnelle se préoccupe de la façon dont les employés déterminent s'ils sont traités équitablement dans leurs emplois et les façons dont ces déterminations influencent d'autres variables liées au travail. La justice organisationnelle peut aider à expliquer pourquoi les employés font des représailles contre des résultats qu'ils estiment comme inéquitables ou vis à vis des processus et des interactions considérées comme inappropriées.*

Une revue américaine publiait en 1999 une étude chiffrant les coûts économiques des conséquences de l'injustice organisationnelle (vol, vandalisme, négligence volontaire, comportements contre productifs, etc.) à 40 millions de dollars par an (Wells, 1999, in Finkelstein, 2002). L'absence de justice dans une organisation peut entraîner chez les salariés des comportements de représailles, comme la dégradation ou démolition des installations de travail ou l'appropriation des ressources organisationnelles. Les recherches sur la justice organisationnelle ont montré que tout ce qui a trait à l'équité peut affecter les attitudes et les comportements des salariés (Judge & Colquitt, 2004). Un grand nombre d'études ont montré que, lorsque les salariés sont traités injustement, ils vont développer des comportements qui nuisent à l'organisation ou à ses membres (Ambrose, Seabright & Schminke, 2002 ; Aquino, Galperin & Bennett, 2004 ; Aquino, Lewis & Bradfield, 1999 ; Greenberg, 2004 ; Pender, 2008 ; Skarlicki & Folger, 1997). Robbins, Ford et Tetrick (2012) proposent de considérer, la perception d'une injustice au travail comme d'autres stressseurs, menant aux réactions de stress

psychologiques (états émotionnels négatifs) et le stress perçu, aussi bien que des conditions plus chroniques comme la dépression et l'anxiété. En effet, ces conséquences constituent l'une des raisons pour lesquelles les chercheurs accordent une importance capitale à l'étude de la justice organisationnelle, dans la mesure où les aspects liés à justice ont un rôle très important dans la vie organisationnelle, comme en témoignent les études (Colquitt, 2001 ; Colquitt et al. 2013 ; Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001 ; Du, Choi & Hashem, 2012 ; Forger & Cropanzano, 1998 ; Golpalvar et al., 2014 ; Oren et al., 2013 ; Skitka & Bravo, 2005). La justice organisationnelle peut être définie comme la perception qu'a un individu du traitement qu'il reçoit dans son milieu de travail (Rousseau & Leduc, 2000). Ainsi, pour Greenberg et Colquitt, (2005), les recherches sur la justice organisationnelle distinguent plusieurs formes de sentiments d'injustice: les sentiments d'injustice distributive correspondant à une allocation injuste de récompense, les sentiments d'injustice procédurale (comme c'est le cas pour un salarié qui n'a pas le droit de s'exprimer par exemple), et les sentiments d'une injustice interpersonnelle pour lequel, les interactions sont jugées injustes. Par ailleurs, le sentiment d'injustice informationnelle réfère au contenu des interactions, en d'autres termes, ce sentiment concerne les informations sur les procédures utilisées pour prendre les décisions (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 2006). Pour cela, les études menées sur la justice organisationnelle montrent que les décisions prises à l'égard des personnes et les procédures utilisées en vue de prendre ces décisions jouent les rôles primordiaux pour les jugements concernant la justice des décisions. Les perceptions de justice ont une importance capitale aussi bien dans l'implication des salariés, leur satisfaction, que dans leurs rapports à la hiérarchie, Steiner (2000). Les perceptions des employés se rapportent à quatre dimensions de la justice organisationnelle:

Le sentiment de justice repose sur une évaluation subjective de ce qui est juste, par opposition à un principe objectif de justice imposé par les institutions ou la morale. La justice organisationnelle se définit comme *« l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient*

sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social. » (Beugré, 1998 in Marjani & Ardahaey, 2012, p125)

« Historiquement, les études sur la justice organisationnelle ont connu trois courants de recherche successifs correspondant chacun à l'étude d'un type spécifique de justice. La justice distributive correspondant à la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé fut la première dimension étudiée » (Adams, 1963 ; Homans, 1961 cité par Ikram Nasr, El Akremi & Vandenberghe, 2009).

3.1.1.1 La justice distributive

Selon Doucet (2004), la justice distributive tire son origine dans les travaux d'Adams (1965) sur la théorie de l'équité. Adams s'est préoccupé des sentiments de justice concernant les décisions prises à l'égard des employés c'est-à-dire les décisions concernant le salaire, les primes, les augmentations, les congés et autres récompenses. De cette préoccupation a émergé le principe de l'équité selon lequel la rétribution (ce que l'employé reçoit de l'entreprise, donc le salaire, les primes et les augmentations) doit être proportionnelle à la contribution (ce que l'employé apporte à l'entreprise). La justice distributive est une des formes les plus anciennes de justice et s'intéresse aux conditions dans lesquelles une rétribution obtenue en échange d'une contribution apparaît juste à un individu. Ainsi selon le principe de l'équité, les employés évaluent le ratio entre leur rétribution et leur contribution en le comparant à d'autres référents, tels qu'un collègue par exemple. Suite à cette évaluation, deux situations sont rendues possibles :

- D'une part, dans le cas où le rapport contribution/rétribution est évalué comme n'étant pas proportionnel, car un déséquilibre dans la comparaison des rapports (ratio employé et ratio

réfèrent) est perçu, un sentiment de colère émerge si l'individu se sent sous récompensé et des conduites tendant à réduire la contribution peuvent apparaître (déviance de production). Si l'individu se sent trop récompensé, un sentiment de culpabilité s'en suit. Dans ce cas les employés cherchent à rétablir un état d'équité et adoptent différentes stratégies qui peuvent s'avérées être des comportements nuisibles à l'entreprise.

- D'autre part, lorsque la comparaison des rapports est perçue comme étant équilibrée, l'individu éprouve une certaine satisfaction. C'est donc, selon Adams, la perception d'un équilibre ou d'un déséquilibre résultant de la comparaison des ratios qui amène l'individu à percevoir la distribution des ressources dans son organisation comme étant équitable ou non.

En effet, une rétribution serait perçue comme juste lorsque celle-ci semblerait à la hauteur des contributions, donc de l'effort ou du travail fourni. Par conséquent, percevoir une faible prime peut sembler juste à un salarié qui ne s'est pas investi dans son travail mais injuste à un salarié qui a le sentiment d'avoir fait des efforts particuliers sur son poste de travail, ce qui renvoie à la notion d'équité (Adams, 1965). Une rétribution (ie., une prime de fin d'année) peut également paraître juste parce qu'elle est la même pour tous ceux qui occupent la même fonction et remplissent les même tâches: c'est l'égalité. Une rétribution peut toutefois paraître juste parce qu'elle répond aux besoins d'un individu. En d'autres termes, cela signifie que les capacités et la production d'un individu doivent être bien évaluées par l'organisation. Lorsqu'un salarié est bien évalué par l'organisation, il va plus probablement démontrer des comportements visant la prospérité de l'organisation (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990). A cet effet, la justice distributive refléterait une condition dans laquelle la juste récompense et la reconnaissance liées à la contribution motivent les individus à s'engager dans des comportements visant à amorcer un changement positif de l'organisation (Moon *et al.*, 2008).

Selon Melkonian et al., (2006, p. 232), la justice distributive se définit comme étant « *le degré selon lequel les décisions sont perçues comme justes par les salariés* ». La justice distributive est issue des travaux sur la théorie de l'équité d'Adams, (1965), selon laquelle les individus évaluent ce qui est juste en calculant le ratio entre leurs contributions (ce qu'ils apportent à l'entreprise) et leurs rétributions (ce qu'ils reçoivent entre autres, salaires ou primes) tout en se référant aux autres individus placés dans les mêmes conditions. Ceci conduit à une règle de proportionnalité entre les contributions et les rétributions devant déterminer le sentiment de justice ou d'injustice. Les contributions désignent tout ce que l'individu peut apporter à son travail, tels que son expérience, ses compétences ou ses efforts. Les rétributions quant à elles font référence aux récompenses (matérielles ou sociales) reçues lors de cet échange. Le salaire, les avantages sociaux ou les primes d'ancienneté sont autant d'exemples qui justifient les rétributions.

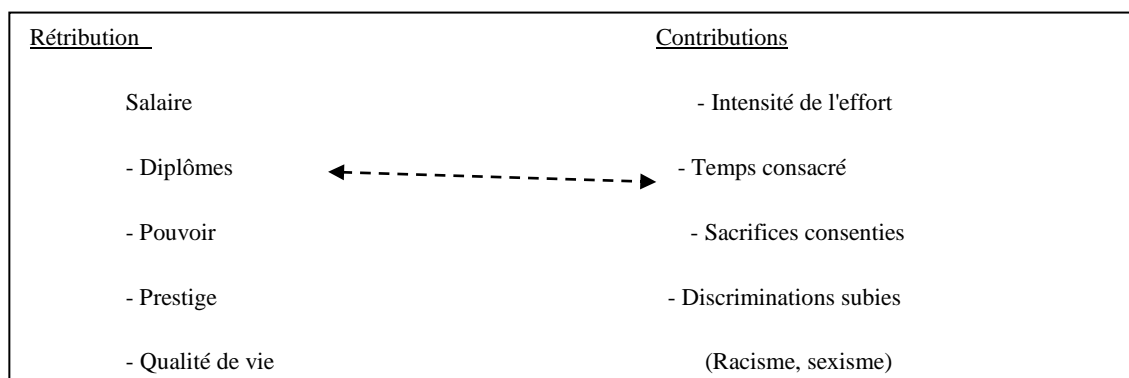


Figure 2: La règle de la proportionnalité (Finkelstein, 2002)

Un sentiment d'iniquité est susceptible d'être éveillé lorsqu'il existe un écart entre les contributions et/ou les rétributions et les rétributions et/ou les contributions d'autrui. Lorsque les individus sont sur rétribués, ils peuvent augmenter leurs contributions. Par ailleurs, lorsqu'ils sont sous rétribués, ils peuvent diminuer leur contribution ou s'engager dans des actions collectives (Tougas & Veilleux, 1982, in Finkelstein, 2002). Selon Melkonian et al.,

(2006, p. 232), la justice distributive se définit comme étant « *le degré selon lequel les décisions sont perçues comme justes par les salariés* ».

Selon l'époque, d'autres principes ont été utilisés afin de présenter la manière dont les différentes ressources étaient distribuées : le principe de solidarité et le principe d'égalité. Cependant, le principe de l'équité est celui qui a véritablement été repris afin d'expliquer les perceptions de justice (Doucet, 2004).

Il existe de nos jours un grand nombre de recherches insistant sur l'importance des justices distributive et procédurale pour un certain nombre de comportements au travail (Du et al., 2012 ; Folger & Greenberg, 1985 ; Lee et al., 2013 ; Lind & Tyler, 1988 ; Wright & Sablinski, 2008). De ce fait, il a par exemple été montré que la perception de justice procédurale des salariés était plus fortement associée à la satisfaction au travail que la perception de justice distributive (Folger & Konovski, 1989 ; Scandura, 1997). En outre, d'autres recherches montrent des liens négatifs entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle, et les catégories de CAAT tels que le vol, la déviance de production (Giacalone & Greenberg, 1997).

S'inspirant de la théorie de l'équité de Adams, Greenberg explique que le sentiment d'équité et la perception favorable de la justice distributive vont de paire. A l'intérieur de l'organisation, un individu a la sensation d'être équitablement traité ou pas. Ainsi, lorsqu'un individu perçoit des récompenses de la part de l'organisation (par exemple salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités, etc.) et que celles-ci correspondent à ce qu'il attend par rapport à un groupe de référence, alors un sentiment d'équité naît. Les perceptions d'une répartition inéquitable des récompenses du travail par rapport aux "inputs" apportés au travail créent des tensions au sein d'un groupe et l'individu est motivé à résoudre la tension. C'est le déclencheur de sa motivation à l'action. Greenberg établit que cette justice distributive est un construit cognitif

personnel mais que le sentiment de justice est lié aussi aux procédures et aux processus mis en œuvre dans l'organisation. Cependant, la perception de l'équité n'est pas le seul fait des résultats (décisions), elle dépend aussi des procédés mis en jeu pour y parvenir. C'est ce qu'on appelle la justice procédurale.

3.1.1.2. La justice procédurale

Elle concerne les procédures de prise de décisions. En effet, de nombreuses enquêtes font état d'une déception et d'un doute quant à l'efficacité des procédures de prise de décisions par les managers dans les organisations. Définie comme « *la justice des procédures et méthodes utilisées pour prendre des décisions au travail, la justice procédurale renvoie aux caractéristiques formelles d'un système* » (Konovsky, 2000, cité par Didry, 2008, p23). Le concept de justice procédurale souligne de ce fait l'importance des procédures dans les perceptions de justice. La notion de justice procédurale a été développée par Thibault et Walker (1975), dans un contexte de conflit juridique. Selon ces auteurs, la justice procédurale dépendrait de la possibilité offerte aux salariés de pouvoir donner leur point de vue concernant les prises de décisions. Ainsi, Leventhal (1980) a proposé une liste de six critères déterminants dans la perception de justice procédurale:

- La consistance (uniformité de l'application des procédures entre les personnes dans le temps) ;
- La suppression des biais (les décideurs doivent être neutres);
- L'exactitude des informations (usage des informations exactes lors de la prise de décision);
- La possibilité de correction (possibilité de corriger les informations en fonction de nouvelles informations);

- La représentativité (tous les critères considérés comme pertinents par les salariés dans une prise de décision doivent être pris en compte);
- L'éthique (processus de prise de décision en accord avec l'éthique et la morale de la société).

Par ailleurs, Greenberg (1990) dans une étude compare les réactions des salariés suite à une baisse de salaire imposée par la direction dans 2 usines sur 3 du même groupe industriel. En faisant varier le niveau de justice procédurale par une baisse de rémunération dans les deux premières usines, l'étude montre que la justice procédurale est particulièrement importante lorsque les rétributions sont négatives. Selon l'auteur, la justice procédurale serait mise en place pour prendre les décisions sur la façon d'attribuer les récompenses. L'individu jugerait par quel système impartial les performances sont évaluées. De plus, il explique que dans le cadre d'une organisation où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'un échange d'information, où il peut se justifier, où il peut exprimer une opinion et où il peut faire des réclamations, il existe des éléments favorables à la sensation d'équité. Notons tout de même que les exigences de la justice procédurale augmentent avec les conséquences de la décision pour l'employé. Ces exigences seront plus élevées lorsqu'il s'agira d'un licenciement que lors d'une question sur les conditions de travail par exemple. En conséquence, « *la justice procédurale représente un outil prometteur pour aider les organisations en quête de coopération - si les gens estiment que le leader utilise des procédures justes, ils sont plus socialement orientés et fortement motivés à coopérer* » (De Cremer, Van Dijke, Brebels & Hoogervorst, 2008, p. 158). Développer la justice organisationnelle constituerait un moyen de lutte contre l'absentéisme et les intentions de départ des employés. Ainsi, toute organisation ignorant les attentes des salariés concernant la justice des procédures s'expose par ailleurs à une baisse de ses résultats économiques, au non-respect des règles et des procédures de la part de ces derniers, et dans certains cas, de faire baisser la satisfaction. En revanche, lorsque les

procédures sont bien perçues, les employés sont plus enclins à accepter leur résolution, et ils seraient disposés à adopter des attitudes positives envers l'organisation.

3.1.1.3. La justice interpersonnelle

La notion de la justice interpersonnelle ou interactionnelle fait référence à la qualité du traitement interpersonnel reçue pendant la mise en place des procédures organisationnelles. Elle est basée sur la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres (sincérité, respect, politesse, etc.). L'idée générale qui sous-tend cette notion est que les personnes sont concernées par la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent de la part des décisionnaires (Bies & Moag, 1986). Bies et Moag introduisent la dimension de justice interactionnelle dans la littérature sur la justice organisationnelle. Cette dimension renvoie au traitement interpersonnel que les individus reçoivent lors de la mise en application des procédures. Selon ces auteurs, les perceptions de justice interactionnelle sont favorisées lorsque les salariés sont traités avec respect et sensibilité et lorsque l'organisation leur transmet les explications nécessaires pour la compréhension des décisions les concernant et ce, de manière franche et sans s'engager dans de la tromperie.

La dimension de justice interactionnelle vient s'ajouter, dans la littérature sur la justice organisationnelle, à deux autres dimensions qui composent le concept. Il s'agit de la justice distributive qui réfère aux résultats issus d'une décision et la justice procédurale qui réfère au sentiment de justice quant aux procédures mises en place dans le cadre de cette décision. Bies et Moag (1986) ont alors avancé l'idée que les différentes perceptions de justice influenceraient aussi différemment la manière d'agir des individus envers les diverses cibles possibles. Plus concrètement, les perceptions de justice interactionnelle affecteraient plutôt des attitudes et des comportements dirigés envers la personne qui est tenue responsable du traitement interpersonnel en question (généralement le supérieur hiérarchique), alors que les

perceptions de justice procédurale auraient plutôt un effet sur les réactions envers l'entreprise dans laquelle l'individu travaille.

Pour cela, deux éléments favorisent la perception de justice du traitement interpersonnel reçu : la sensibilité sociale qui reflète le degré de dignité et le respect avec lequel les employés sont traités par les autorités (justice interactionnelle), et les informations données sur la décision qui implique la présence ou non d'explications fournies par les autorités managériales sur les raisons des procédures mises en place (justice informationnelle). Ces deux éléments composent la justice interactionnelle et concernent la façon dont les responsables ou ceux qui exécutent les procédures se comportent. L'appréciation du niveau de justice informationnelle repose sur un ensemble d'indicateurs informels liés au respect, à la considération et à la sensibilité dans le traitement à autrui (Miller, 2001). Lorsque les codes de conduites interpersonnelles ne sont pas respectés, cela entraînerait une injustice communément évoquée par les employés. Les exemples le plus souvent rapportés au travail englobent la trahison des collègues, les humiliations et les fausses accusations de la part du supérieur hiérarchique (Bies, 2001).

Cette dimension de la justice *touche à l'approche adoptée pendant la planification et la demande (Sheppard et al., 1992), c'est-à-dire le traitement que les salariés reçoivent, leur sentiment que l'organisation a communiqué de nouvelles informations et les a traité avec sensibilité et impartialité. Cette justice est issue de la théorie de la justice interactionnelle (Tyler & Bies, 1990, in Oren et al., 2013, p. 507). Elle renvoie par conséquent aux aspects de dignité et de respect envers les employés. Traiter tous les salariés avec le respect et la dignité correspondrait à la notion l'équité dans l'organisation. La justice interpersonnelle, pour sa part, a trait à la qualité de l'échange interpersonnel entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Deux facteurs sont essentiels : le traitement respectueux des individus (Bies & Moag, 1986) et la possibilité d'obtenir des explications*

(Bobocel & Farrell, 1996). La figure d'autorité intervient dans le ressenti de justice des employés. Selon Bies et Moag (1986), la perception de la justice des figures d'autorité dépend du respect de quatre règles des échanges interpersonnels :

1- La justification : le supérieur explique de manière adéquate le pourquoi des pratiques et des décisions.

2- La sincérité : le supérieur hiérarchique tient ses promesses et ne ment pas.

3- Le respect : le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité

4- La civilité: le supérieur hiérarchique doit s'abstenir de faire des remarques préjudiciables ou de poser des questions inappropriées (portant sur la religion, le sexe, les origines culturelles..).

D'après les travaux de Greenberg (1993) et Colquitt (2001), ces quatre critères répondent aux deux versants de la justice interactionnelle, avec les deux premiers critères associés au versant informationnel (explanations or social accounts) et les deux derniers correspondant au versant interpersonnel (interpersonal sensitivity). Ainsi, lorsque le représentant de l'autorité traite ses collaborateurs avec respect, sincérité et sensibilité et qu'il leur explique les raisons justifiant les décisions et les procédures les concernant, on considère que la justice interactionnelle est satisfaite

3.1.1.4. La justice informationnelle

La justice informationnelle correspond aux facteurs de communication entre les salariés et le manager. Ce dernier (le manager) est responsable de l'inclusion des salariés dans n'importe quelle communication en ce qui concerne le projet, le travail etc. Par exemple, la prise en compte de l'avis des salariés dans la conception des projets ou encore l'utilisation de leurs connaissances et expériences dans les stratégies de conception et planification en vue de la mise en œuvre de projets justifierait d'une bonne justice organisationnelle. Pour Fricchione

(2006), la justice informationnelle est définie comme les explications fournies aux gens qui transmettent les informations sur les raisons pour lesquelles les procédures ont été utilisées d'une certaine façon ou les raisons pour lesquelles les allocations ont été distribuées d'une certaine manière. Toujours selon l'auteur, une forte adéquation dans les explications fournies augmenterait le niveau de justice informationnelle perçue.

Cette forme de justice est beaucoup moins répandue dans les écrits scientifiques. En effet, cette dimension de la justice organisationnelle est issue d'une étude réalisée par Colquitt, (2001) sur la validité de construit de la justice organisationnelle pour pallier au débat sur le fait de considérer la justice informationnelle comme une sous catégorie de la justice procédurale. L'auteur en affirmant de la distinction des deux formes de justice, évoque l'existence d'une autre forme de justice, la justice informationnelle. La définition proposée considère cette forme de justice comme la perception de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels. Ces informations doivent être régulières, claires et réciproques. La réciprocité ici signifie que la source de l'information sollicite l'avis des employés. Par ailleurs, plusieurs auteurs pensent que la justice informationnelle est l'une des composantes de la justice interactionnelle. Ainsi, il a été montré que la justice informationnelle et la justice interpersonnelle ayant pour source le manager prédisent l'évaluation des figures et des systèmes d'autorité, de confiance, l'engagement organisationnel, la satisfaction... ainsi que de nombreuses réactions négatives comme le sabotage (Bies, 2001; Colquitt et al., 2001). Dans ce sens, Nadisic (2008, p221) affirme que « *les comportements coopératifs ou antagonistes des salariés au travail dépendent fortement de leurs sentiments de justice interactionnelle, tant interpersonnelle (traitement avec respect, politesse et compassion) qu'informationnelle (explications adéquates et personnalisées en temps et en heure)* ». L'importance de ces deux dernières formes de justice s'explique par la distinction faite par Bies (2005) entre échanges et rencontres. Pense-t-il, les justices

interpersonnelle et informationnelle peuvent être appréciées dans pratiquement n'importe quelle rencontre entre les dirigeants et les subalternes.

D'une manière générale, une situation perçue comme juste apporte des réactions positives, et inversement une situation évaluée comme étant injuste a des conséquences allant à l'encontre du bon fonctionnement de l'entreprise (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Dans cette visée, « *les salariés ont des attentes en matière de la justice, spécifiquement en terme de distribution de salaires, des procédures de prise de décision et de traitements interpersonnels. La perception d'une justice favorise des réactions émotionnelles et affectivement positives envers l'organisation telle les comportements de citoyenneté organisationnelle. En revanche, la perception d'une injustice peut déclencher des comportements sources de coûts pour l'entreprise. La justice occupe dès lors une place importante et devient un concept central dans tous les domaines de gestion des ressources humaines*» (Frimousse et al., 2008, p. 158)

Nous pensons tout comme Frimousse et al (2008) que la justice joue un rôle important dans la compréhension des comportements des individus dans leur milieu de travail. L'absence de justice dans l'organisation, entraîne chez les salariés des comportements de représailles (la destruction des installations de travail, la prise des biens appartenant à l'organisation sans permission...). Ces comportements étant nuisibles au bon fonctionnement de l'organisation, il importe donc d'y accorder un intérêt particulier.

En outre, la littérature sur la justice a prêté une attention particulière aux effets avantageux de comportements justes pour les destinataires de tels comportements. Cependant, il serait possible que les comportements justes aient un certain prix pour ces acteurs (Johnson et al, 2014 ; Patient, 2011). D'autres auteurs estiment malgré tout que si ces coûts existent, ils

devraient être identifiés et minimisés ensuite pour cultiver les comportements justes et la manière la plus directe de le faire est d'envisager des actions par la formation basée sur la justice (Greenberg, 2006).

Rego, Pina et Cunha (2010) ont étudié les liens entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans le contexte Portugais. Un échantillon de 269 salariés a rapporté les perceptions de justice, les comportements de citoyenneté étaient décrits par des superviseurs. Les découvertes suggèrent que : (a) les salariés sont plus sensibles aux dimensions interactionnelle et informationnelle de justice qu'aux deux autres (i.e., procédurale et distributive) ; (b) la justice interpersonnelle serait plus prédictive de quelques dimensions des OCB que la justice informationnelle. En effet, les résultats montrent aussi que des inter-corrélations positives entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle. Les dimensions des OCB présentent également des inter-corrélations positives et corrélent. La perception d'une justice distributive serait positivement liée à la citoyenneté organisationnelle et à l'identification à l'organisation. En outre, la justice procédurale serait associée à la quasi-totalité des dimensions des OCB, à l'exception de l'une d'entre elles. Ces corrélations sont plus significatives que celles observées avec la justice distributive. La justice interpersonnelle est par ailleurs corrélée à l'ensemble des comportements mesurés. L'étude de Desrumaux et al., (2012) révèle que la justice organisationnelle est un facteur explicatif des comportements prociaux. En effet, les résultats montrent que la justice procédurale explique les comportements orientés vers les individus tels la mobilisation-dynamisation-autonomisation.

3.1.2. La perception du soutien organisationnel

Eisenberger et *al.* (1986) sont les premiers à souligner l'importance de l'engagement de l'organisation à l'égard des salariés perçus par ces derniers dans la formation de leur propre engagement organisationnel. La recherche sur le soutien organisationnel perçu a commencé par l'idée selon laquelle, lorsque les managers sont concernés par l'engagement de leurs salariés à l'organisation, les salariés eux, sont concentrés sur l'engagement de l'organisation. En effet, selon ces auteurs, il serait difficile d'apprécier finement les ressorts psychologiques et organisationnels de l'engagement des salariés envers l'organisation qui les emploie. Le concept de soutien organisationnel perçu représente donc cette idée. Il se définit comme la perception que le salarié a de la manière dont l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être.

Le soutien organisationnel perçu décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990 ; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986 ; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002 in Paillé, 2007). Il dépend de la manière dont les salariés perçoivent les actions et les décisions prises par les dirigeants en matière de ressources humaines et qui seront attribuées à l'organisation selon un processus de personnification (Galois, 2007).

La théorie du soutien organisationnel identifie huit processus clés pour les liens positifs entre soutien organisationnel perçu et les résultats favorables, y compris l'accomplissement des besoins socio-émotionnels (Eisenberger & Stinglhamber, 2011, cités par Gillet, 2011).

Le soutien organisationnel perçu a largement été étudié depuis son développement en 1986 avec plus de 350 études scientifiques, plus de 600,000 références sur Internet, comme en témoigne un site Web (<http://www.psychology.uh.edu/pos>) consacré à cet effet. De plus, des

études ont montré que le soutien organisationnel perçu pouvait exercer une influence significative sur les résultats en milieu de travail dans des types différents d'organisations incluant les hôpitaux, les industries manufacturées, l'enseignement, les compagnies aériennes, etc. (Aselage & Eisenberger, 2003 ; Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Mauser, 2008 ; Rhoades & Eisenberger, 2002; Settoon, Bennett & Linden, 1996). Spécifiquement, les résultats de recherches indiquent des relations significatives entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel, la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'innovation ou encore la satisfaction au travail (Chen, Aryee & Lee, 2005 ; Coyle-Shapiro & Conway, 2005 ; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990).

Si la justice et le soutien de l'organisation et le soutien expliquent les conduites prosociales, la littérature scientifique a aussi mis en exergue depuis assez longtemps l'impact de facteurs personnels sur l'émergence des comportements prosociaux au travail.

3.2. Les variables individuelles

3.2.1. L'engagement organisationnel

De prime abord, il importe de faire ressortir le caractère multiple de l'engagement. Comme le dit Cohen (1995), on retrouve plusieurs formes d'engagements telles que : l'engagement envers l'organisation, à la profession, à l'emploi, au travail et l'engagement issu de l'éthique du travail protestante. Dans le cadre de cette thèse, nous nous attarderons uniquement à l'engagement organisationnel, car cette dernière traite du lien entre l'employé et l'organisation.

L'engagement organisationnel a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs depuis bon nombre d'années. Une des raisons de cet engouement toujours présent est probablement le fait que bien des dimensions dans le concept de l'engagement organisationnel restent encore à

définir. En effet, un consensus n'a toujours pas été atteint dans la définition de l'engagement et de ses composantes (Doucet, 2002; Moon, 2000 ; Lee *et al.*, 1987 ; Mowday *et al.*, 1982).

L'engagement organisationnel caractérise l'état de la relation du salarié à son entreprise.

Un débat existe pour savoir si l'engagement est une variable individuelle ou organisationnelle.

En dépit du positionnement de certains chercheurs qui la considèrent comme une variable personnelle, notre position est plus réservée en raison de l'impact du contexte organisationnel et dans la mesure où il existe différentes formes d'engagement. Ainsi, dans le courant organisationnel, l'engagement est clairement en lien avec le contexte organisationnel. Dans le courant psychosocial, l'engagement est le résultat de l'agencement des circonstances. Dans le courant nord-européen, il est en lien avec la santé au travail et notamment le burnout, et l'engagement constitue alors une variable personnelle (Bakker *et al.*, 2008 ; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Certains chercheurs la considèrent aussi comme une attitude. Une réflexion et une confrontation des points de vue s'avèrent utiles pour avancer.

Tout d'abord, comme le soulignent Charles-Pauvers et Commeiras (2002), l'engagement ne constitue pas une variable psychologique interne. Ainsi, l'engagement serait une variable issue des caractéristiques externes au sujet et dépendrait de l'agencement des circonstances (Desrumaux, 1996 ; Joule & Beauvois, 1998). Dans le champ du travail, Allen et Meyer (1994) conçoivent aussi l'engagement comme résultant en partie de l'organisation. Ainsi, pour eux, l'engagement organisationnel rend compte de la motivation des salariés à agir indépendamment des raisons personnelles qui pourraient les y mener (attitudes, avantages). L'engagement organisationnel est dépendant des efforts mis en œuvre par l'organisation pour mobiliser ses salariés et leurs compétences au travail dans la mesure où celle-là l'attend. L'engagement organisationnel est donc exogène à l'individu au travail, il est suscité par l'organisation. *L'engagement organisationnel est devenu un concept important dans le*

comportement organisationnel depuis quelques décennies. Il est défini comme un état psychologique ou une force qui lie l'individu à une cible, dans ce cas l'organisation (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer, Becker & Van Dick, 2006). Il importe de faire ressortir le caractère multiple de l'engagement. Comme le stipule Cohen (1995), on retrouve plusieurs formes d'engagement telles : l'engagement envers l'organisation, à la profession, à l'emploi, au travail et l'engagement issu de l'éthique du travail protestante. Dans le cadre de la présente recherche, nous retiendrons et développerons la notion d'engagement organisationnel.

«L'engagement organisationnel d'un salarié est de ce fait considéré comme une variable à forte valeur dans les études sur les comportements des individus dans les organisations. Parce qu'un salarié fortement engagé s'identifiera aux buts et aux valeurs de l'organisation, il ressentira un désir plus fort d'appartenir à l'organisation et sera enclin à afficher des comportements de citoyenneté organisationnelle. Et si l'on considère les ressources humaines comme étant de meilleurs atouts d'une organisation, les ressources humaines engagées devraient être considérées comme un avantage compétitif de celle-ci» (Ramshida & Manikandan, 2013, p60)².

Très récemment, l'engagement a été typiquement défini comme concept unidimensionnel (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Par exemple, les travaux de Posner (1992) sur la congruence individu–organisation et l'engagement illustre cette vision unidimensionnelle. En effet, l'auteur ne tient compte que de l'aspect affectif pour définir l'engagement organisationnel, faisant fi de tout autre aspect. De plus, il mesure l'engagement à partir d'une seule question soit : *I would like to be working for this company three years from now* (Posner, 1992, p.355). Ceci démontre la vision plus simpliste de la part de l'auteur

² Ramshida & Manikandan (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(2), 59-69.

et de ses prédécesseurs de l'engagement organisationnel. D'autres auteurs, à la suite de leurs recherches, ont reconnu le caractère multidimensionnel de l'engagement organisationnel. Dans les écrits, les travaux de Mowday *et al.* (1982) et Meyer et Allen (1991) semblent servir de référence aux recherches actuelles sur ce concept. En effet, la principale contribution de Mowday *et al.* (1982) est l'élaboration d'une définition de l'engagement organisationnel, qui s'énonce comme suit : « l'importance relative de l'identification et de l'implication d'un individu à l'organisation. Conceptuellement, l'engagement organisationnel est caractérisé par trois facteurs :

- 1- La croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ;
- 2- Une volonté à fournir un effort considérable au nom de l'organisation ;
- 3- Un désir prononcé de maintenir l'appartenance avec l'organisation. »

(Mowday *et al.*,1982, cité par Mayer (1992))

En outre, le concept bidimensionnel de l'engagement organisationnel sous-tend que deux grandes approches s'affrontent (Mowday *et al.*, 1982). D'abord, il y a l'approche comportementale qui voit l'engagement comme un processus par lequel les expériences passées d'un individu orientent ses comportements dans l'organisation. En revanche, l'approche attitudinale conçoit l'engagement comme le degré d'identification d'un individu aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ainsi que son désir de conserver la relation qu'il entretient avec cette dernière (Mowday *et al.*, 1982). Dans cette optique, ce sont les attitudes qui façonnent le comportement des individus dans l'organisation.

Ainsi, selon ces auteurs, l'engagement comportemental et attitudinal sont constamment en interaction. En effet, les tenants de l'approche attitudinale soutiennent que l'intériorisation des buts et des valeurs véhiculés à travers l'organisation amène l'individu à

adopter certains comportements. De la même façon, les tenants de l'approche comportementale soutiennent que les comportements passés de l'individu le conduisent à développer un attachement à l'organisation (Mayer, 1992). Mowday *et al.* (1992) ont jugé ces deux approches également valables et considèrent, par conséquent, ces deux processus comme étant réciproques.

Peu de temps après, une nouvelle conceptualisation de l'engagement organisationnel a été suggérée. Meyer et Allen (1990) ont, en effet, mis à jour la conceptualisation de l'engagement, initialement élaborée par Mowday *et al.* (1982), en précisant la nature de la démarcation entre les différents modes d'engagement. Ils se sont de ce fait inspirés des travaux de Mowday *et al.* (1982) pour étudier l'engagement organisationnel. C'est à partir de la composante attitudinale qu'ils ont élaboré leur concept tridimensionnel de l'engagement. Ces auteurs soutiennent que l'engagement organisationnel est un état psychologique qui « (a) caractérise la relation entre un employé et son organisation, et (b) s'emploie à rester membre de l'organisation (Meyer et Allen, 1991).

Considérée comme une des diverses formes de l'engagement au travail, la notion d'engagement organisationnel a fait l'objet d'une littérature abondante. En effet, l'engagement défini par Porter, Steers, Mowday et Boulian, (1974, p603-609) comme « *l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à son organisation* » fait référence à l'attachement organisationnelle. Dans ce sens, l'engagement peut-être considéré comme une force relative de l'identification personnelle à la participation dans une organisation bien déterminée (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p226). Meyer et Allen (1991, p67) après une revue de littérature définissent l'engagement organisationnel comme « *un état psychologique qui (a) caractérise la relation de l'employé à son organisation et (b) qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise* ». Ils proposent un modèle à

trois composantes organisationnelles de l'engagement, «*défini en termes de désir (le salarié veut rester dans l'organisation et soutenir ses buts et sa vision), de besoin (le salarié doit rester dans l'organisation et soutenir ses buts et sa vision pour des raisons identifiables) et d'obligation (le salarié devrait rester dans l'organisation et soutiendrait ses buts et sa vision).* Ces composants psychologiques sont aussi décrits comme engagement affectif, engagement de durée et engagement normatif» (Ramshida & Manikandan, 2013, p. 60). Conformément à ce modèle, l'engagement se compose d'une première composante, état affectif causé par des facteurs psychologiques (attachement émotionnel et identification à l'organisation, l'engagement se fait par désir ou par choix), c'est-à-dire l'engagement organisationnel affectif «*affective organizational commitment*» (AOC). Cette composante désigne une forme d'identification et un attachement émotionnel d'un employé à l'organisation : les salariés manifestent l'intention de rester dans l'organisation parce qu'ils le veulent. L'employé engagé de façon affective envers l'organisation s'identifie au modèle présenté par ses représentants et il demeure dans l'organisation parce qu'il s'y sent bien (Meyer *et al.*, 1991). L'employé engagé affectivement désirera maintenir sa relation d'emploi puisqu'il le veut bien. La valeur affective se traduit par l'attachement de l'individu aux buts et aux valeurs de l'organisation, par leur acceptation et leur intégration.

La deuxième composante, liée à la durée, appelée engagement instrumental ou de continuation lié au coût, à la crainte des désavantages associée au fait de quitter l'organisation (l'individu s'engage par besoin ou par manque d'alternative). Il décrit le besoin intériorisé perçu d'un salarié, de rester dans une organisation par opposition à une exigence externe, organisationnelle (Berkhoff, 1997)³. Le salarié a besoin d'une récompense particulière (la paie, des avantages) et l'abandon peut susciter des résultats négatifs non défendables. Il reste au sein de son organisation car il estime que ce choix lui rapportera plus que la décision de

³ Berkhoff, C. (1997) Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 4–23.

partir. Les antécédents les plus communs d'engagement fondé sur les besoins sont des investissements liés aux alternatives et « *au pari* » «*(Side-bet)*» de groupe. Le pari de groupe peut être décrit en termes d'une analyse mentale «*coûts-avantages*» (Wallace, 1997). Si le coût lié à la décision de quitter son organisation et tout ce que l'on a personnellement investi excède l'avantage de rester, l'engagement organisationnel s'améliore. Dans ce cas, l'engagement et le fait de rester dans l'entreprise constituent une manœuvre d'évitement de coûts de la part du salarié, plutôt qu'un attachement émotionnel ou une congruence de valeur et du but (Ramshida & Manikanda, 2013).

La troisième composante est normative, « *normative organizational commitment* » (NOC), et représente une attitude de loyauté envers l'organisation se traduisant par un sentiment de devoir ou d'obligation pour le salarié. L'engagement normatif souligne la fidélité des salariés et leur désir de rester dans l'organisation dont ils ont tiré profit (Wallace, 1997)⁴. L'engagement normatif est un engagement basé sur des valeurs. Plutôt qu'un lien émotionnel à l'organisation, les salariés ressentent une obligation de rester dans l'organisation (Suliman & Iles, 2000)⁵. Cette forme d'engagement est associée aux organisations qui exposent des cultures organisationnelles bien établies (Ramshida & Manikandan, 2013). Meyer et Allen (1991, cité par les mêmes auteurs) décrivent l'engagement normatif comme un engagement qui résulte de "l'internalisation de pressions normatives". Ceci est réalisé par "la socialisation familiale ou culturelle" précédant la jonction de l'organisation ou par "la socialisation organisationnelle" après la jonction de l'organisation. L'engagement normatif repose sur un sentiment d'obligation. C'est un engagement influencé par les normes de la société au sujet de degré auquel les individus devraient être engagés envers l'organisation. L'employé qui fait preuve de ce type d'engagement perçoit une obligation de rester au sein de l'organisation

⁴ Wallace, J. E. (1997). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333–349.

⁵ Suliman, A. M., & Iles, P.A. (2000). Between control and commitment: Management and change as the art of balancing. *Leadership and OD Journal*, 12, 3-7.

parce qu'il se sent responsable du succès de l'organisation et adopte des comportements en fonction de cette idée (Meyer *et al.*, 1991). Cette dimension a trait davantage à la moralité de l'individu, c'est-à-dire que l'individu se sentirait obligé de demeurer avec l'organisation car c'est la bonne chose à faire. Ces trois composantes coexistent à des degrés divers chez l'individu (Meyer & Allen, 1997).

Dimensions	Sources
Continu	Coût de quitter l'organisation élevé Mobilité interne et externe réduite
Normatif	Éthique professionnelle Attentes sociétales
Affectif	Identification à l'organisation Valeurs partagées

Tableau 6: *Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel* (Rouillard et Lemire, 2003, p. 4).

Une autre conceptualisation tripartite de l'engagement organisationnel a par ailleurs été proposée par O'Reilly et Chatman, (1986), basée sur la théorie du changement d'attitude de Kelman (1958). Pour ces derniers, l'engagement organisationnel est l'attitude que l'on peut avoir dans l'organisation, et qui peut se développer par l'un de ces trois mécanismes. Le premier mécanisme, l'« *identification* », représenterait le sentiment d'être perçu comme étant un membre intégral de l'organisation, un sentiment d'appartenance et un sentiment de fierté. L'« *internalisation* », en tant que deuxième mécanisme représente l'acceptation des valeurs organisationnelles et un besoin manifeste d'adhésion à ces valeurs au travail. Ces deux sous-dimensions sont toutefois fusionnés par moment dans la littérature pour former une dimension appelée l'engagement normatif. En outre, le troisième mécanisme, « *instrumentality* »,

représente l'envi de rester dans l'organisation conditionné par l'obtention de quelque chose en retour, comme la satisfaction liée au salaire, des avantages, ou d'autres avantages plutôt extrinsèques. Ainsi, il est à noter comme le mentionne Gagné et al., (2008) que les ressemblances existent entre les deux modèles d'engagement organisationnel. Par exemple, « *l'engagement affectif serait probablement corrélé positivement à l'internalisation et l'identification à l'organisation. L'engagement normatif aussi probablement quelque peu lié à ces deux dimensions, bien que moins fortement. L'engagement de durée positivement lié à l'engagement instrumental* ». Bien que des ressemblances existent entre les modèles, nous nous intéresserons particulièrement au modèle de Meyer et Allen (1991, 1997) en ce sens que ce modèle a été empiriquement le plus exploité. « *Il a aussi été adapté récemment pour représenter les sources multiples d'engagement en milieu de travail et fournit donc un cadre général utile pour le développement de notre modèle intégrateur* » (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004, p. 993).

En revanche, la réconceptualisation de l'engagement proposée très récemment par Klein, Molloy et Brinsfield (2012) diffère des précédentes. En ce sens que, les auteurs suggèrent une mesure unidimensionnelle du construit avec une échelle à quatre items et applicable à toutes formes d'organisation du travail. Aussi, les auteurs proposent une nouvelle définition conceptuelle. En effet, Klein et al., (2012) ont constaté que la littérature sur l'engagement combinait différents types d'obligations psychologiques (i.e, la concession, l'instrumentalisation) sous l'étiquette d'engagement et s'est différencié en cibles d'engagement pour les individus (organisations, superviseurs, buts...). Ils soutiennent que cela devrait être une innovation et présentent une conceptualisation alternative. Cette conceptualisation définit l'engagement comme un type spécifique d'obligations, applicable à travers des cibles, éliminant le besoin de conceptualisations spécifiques à cible. En tant que tel, ils affirment qu'une définition conceptuelle simple de l'engagement et correspondant à la mesure peut et

doit être utilisée à travers des cibles. Klein et al., définissent ainsi l'engagement comme un lien psychologique de volonté reflétant un dévouement à, et la responsabilité d'une cible particulière.

Ces dernières années, divers facteurs affectant les comportements de citoyenneté organisationnels ont été explorés. Dans cette visée, Podsakoff et al., (2000) ont trouvé que l'attitude telle que l'engagement organisationnelle était positivement corrélé aux OCB des méta-analyses. Williams et Anderson (1991) ont suggéré que l'engagement devrait être exploré à cause de son apport théorique pour son impact sur la performance aux OCB.

L'engagement affectif a été considéré comme un facteur important dans l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnels. O'Reilly et Chatman (1986) ont constaté que l'engagement affectif pourrait significativement prédire les OCB-O. Steer (1977) et Angle et Perry (1981) ont trouvé des résultats similaires. Les recherches de Huang, You et Tsai (2012) ont également proposé les mêmes résultats. En effet, les résultats de leurs recherches indiquent que toutes les trois composantes de l'engagement sont des variables importantes pour la prédiction des OCB-O, en particulier l'engagement affectif qui influence significativement et positivement cette catégorie de comportement, et aucune de ses variables n'est influence les OCB-I. L'étude de Desrumaux et al., (2012) fait également état des liens significatifs la variable de l'engagement et les comportements prosociaux, notamment, l'engagement instrumental qui explique les comportements orientés vers les individus (mobilisation-dynamisation-autonomisation), tandis que les engagements affectif et normatifs prédisent plutôt les comportements pro-organisationnels (pro-politique et production). Toujours selon Desrumaux et al., l'engagement affectif explique également la variance de l'aide.

Cependant, il y a aussi quelques points de vues contradictoires sur la relation entre l'engagement des salarié et la citoyenneté organisationnelle. Selon Meyer (1993), l'engagement des salarié mène vers les OCB, mais certains auteurs (Williams & Anderson, 1991 ; Ang & Dyne, 2003) s'opposent à ce point de vue. Ils considèrent qu'il n'existe aucun lien entre l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour Shore et Wayne (1993, cité par Mansoor, Aslam, Javad, Ashraf & Shabir, 2012), l'engagement des salarié diminue les OCB entre les salariés. Selon eux ce n'est pas l'engagement qui mène aux OCB, mais plutôt les sentiments d'obligation envers l'organisation et d'autres collègues.

3.2.2. Les traits de personnalité

Personnalité, du grec *persona* signifiant « masque de théâtre » est liée à notion de rôle joué par l'individu dans un contexte donné. Elle désigne « *une caractéristique stable et générale de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve* » Reuchlin (1992, in Bernaud, 2008, p. 11).

La personnalité est une caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve (Reuchlin, 1991e, p. 165). Un trait de personnalité est une dimension de celle-ci qui sert essentiellement à décrire quelqu'un et à prédire des comportements typiques, mais qui ne permet pas de comprendre la dynamique ni les processus psychologiques concernés (McAdams, 1992). Dans le cadre de cette recherche, nous choisissons pour des raisons de fiabilité et de robustesse le modèle des « *Big Five* » (Costa & McCrae, 1992). Le tableau suivant expose les appellations de chacun de ces traits ainsi que leurs définitions :

Tableau 7
Les cinq principales dimensions du Big-Five (Esslimani, 2006)

Facteur	Autres noms	Définition
Extraversion/ Introversion	Assurance, énergie, assertivité	Degré auquel un individu est sociable, a besoin de compagnie, de stimulation et d'activités, manifeste de l'audace.
(In)Stabilité émotionnelle	Névrosisme	Degré auquel un individu est régulier et serein, a confiance en lui, a de l'assurance, est prêt à faire face aux conflits et à l'anxiété de manière positive.
Conscience	Conformité, fiabilité	Degré auquel un individu est fiable, responsable, travailleur, méticuleux, minutieux, organisé, persévérant, a besoin de réussite.
Agréabilité	Amabilité, bienveillance	Degré auquel un individu est bienveillant, courtois, flexible, confiant, accommodant ou conciliant, facile à vivre, altruiste, coopératif.
Ouverture aux expériences	Culture, intelligence, intellect curieux	Degré auquel un individu est curieux, original, ouvert et vif d'esprit, ouvert aux autres cultures, a de l'imagination et de la sensibilité esthétique.

« *L'extraversion* , oppose le fait d'être sociable, bavard, communicatif, ambitieux, enthousiaste à celui d'être en retrait, timide, taciturne, réservé » (Charles-Pauvers et al., 2006 , p.9). L'extraversion évalue la sociabilité, les affects positifs et la confiance en soi, les six facettes associées sont la chaleur, la grégarité, l'assertivité, l'activité, la recherche de sensations et les émotions positives. L'extraversion inclut des traits comme la sociabilité, l'assurance, l'activité et le fait d'être bavard. Les extravertis sont énergiques et optimistes. Les introvertis sont en revanche réservés, inamicaux, indépendants. L'extraversion est caractérisée par des sentiments positifs et des expériences et est perçu comme un affect positif (Clark & Watson, 1991a).

« *La stabilité émotionnelle ("emotional stability") oppose le fait d'être calme, détendu, sûr de soi, serein, contrôlé à être nerveux, anxieux, peu sûr de soi, vulnérable* » (Charles-Pauvers et al. p.9). *Le Névrosisme* rend compte des différences individuelles de prédisposition à percevoir et à ressentir la réalité comme menaçante, problématique et pénible. Les facettes associées sont l'anxiété, la colère-hostilité, la dépression, la timidité sociale, l'impulsivité et la vulnérabilité. « *Le névrosisme est une dimension de personnalité normale indiquant la tendance générale à éprouver des affects négatifs comme la crainte, la tristesse, l'embarras, la colère, la culpabilité et le dégoût. Des scores élevés peuvent être synonyme de risques de quelques problèmes psychiatriques* » (Rothmann & Coetzer, 2003, p. 69). Un haut score de névrosisme peut également indiquer qu'une personne est encline à des idées irrationnelles, moins à mesure de contrôler les impulsions et côtoie dangereusement avec le stress. Par contre, un score de névrosisme bas est indicatif d'une stabilité émotionnelle. Ces personnes sont habituellement calmes, d'humeur égale, détendues et capables de faire face aux situations stressantes (Hough et al., 1990, in Rothmann & Coetzer, 2003).

L'agréabilité évalue l'altruisme, les relations interpersonnelles, les six facettes sont la confiance, la droiture, l'altruisme, la conformité, la modestie et la sensibilité. Une personne agréable est fondamentalement altruiste, compatissante avec les autres, et désireuse de les aider et croit en retour que d'autres seront également serviables. La personne désagréable/antagonique est égocentrique, sceptique par rapport aux intentions des autres et plutôt compétitive que coopérative (Rothmann & Coetzer, 2003)

La conscience (« conscientiousness ») oppose le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant par opposition à celui d'être inorganisé, négligent, non fiable. *La*

Conscience renvoie à la mise en exécution des tâches, les facettes associées sont la compétence, l'ordre, le sens du devoir, la recherche de la réussite, l'autodiscipline et la délibération. La conscience correspondrait au sang-froid et au processus actif de planification, qui organise et exécute des tâches (Barrick & Mont, 1993). « *La personne consciencieuse est constante, résolue et déterminée. La conscience se manifeste dans l'orientation de l'accomplissement (assidu et persistant), la fiabilité (responsable et prudent) et l'ordre (organisée). Sur le côté négatif, une haute conscience peut mener à une méticulosité ennuyeuse, une netteté compulsive ou des comportements d'addiction au du travail* » (Rothmann & Coetzer, 2003, p. 69).

L'Ouverture évalue la curiosité intellectuelle, la sensibilité. Les facettes associées sont l'imagination, le sens esthétique, les sentiments, les actions, les idées et les valeurs. « *L'ouverture inclut l'imagination active, la sensibilité esthétique, l'attention aux sentiments intérieurs, une préférence pour la variété, la curiosité intellectuelle et l'indépendance de jugement. Les individus avec un score bas sur l'ouverture ont tendance à être conventionnelles dans le comportement et conservatrices. Ils préfèrent le familier à l'original et leurs réponses émotionnelles sont quelque peu modérées. En outre, les personnes affichant un score élevé ont tendance à être non conventionnelles, ...et préparées à entretenir de nouvelles idées éthiques, sociales et politiques. Les individus ouverts sont curieux du monde intérieur et extérieur et leurs vies sont la résultante des expériences plus riches. Ils sont enclins à considérer de nouvelles idées et des valeurs non conventionnelles et ils éprouvent des émotions tant positives que négatives plus profondes*» (Rothmann & Coetzer, 2003, p. 69).

Ainsi, selon Charles-Pauvers et al (2006, p.8), « *le modèle de la personnalité à cinq facteurs, ou « big five », suscite un certain engouement dans les recherches portant sur les comportements organisationnels et en psychologie organisationnelle* ». La personnalité est un

concept incontournable pour comprendre les attitudes et comportements des individus en milieu de travail. En ce sens, comme le pense Goldberg (1990), comprendre la personnalité aidera les gestionnaires à mettre à profit les différences individuelles au travail dans le but de faciliter le travail en équipe, de favoriser le développement des compétences et d'améliorer la performance au travail. Pour cela, la personnalité serait un des facteurs explicatifs fondamentaux prédisant l'émission des comportements anti et prosociaux au travail. La relation entre les traits de personnalité et la performance au travail est basée sur les études scientifiques démontrant ainsi l'importance de ce facteur dans l'emploi.

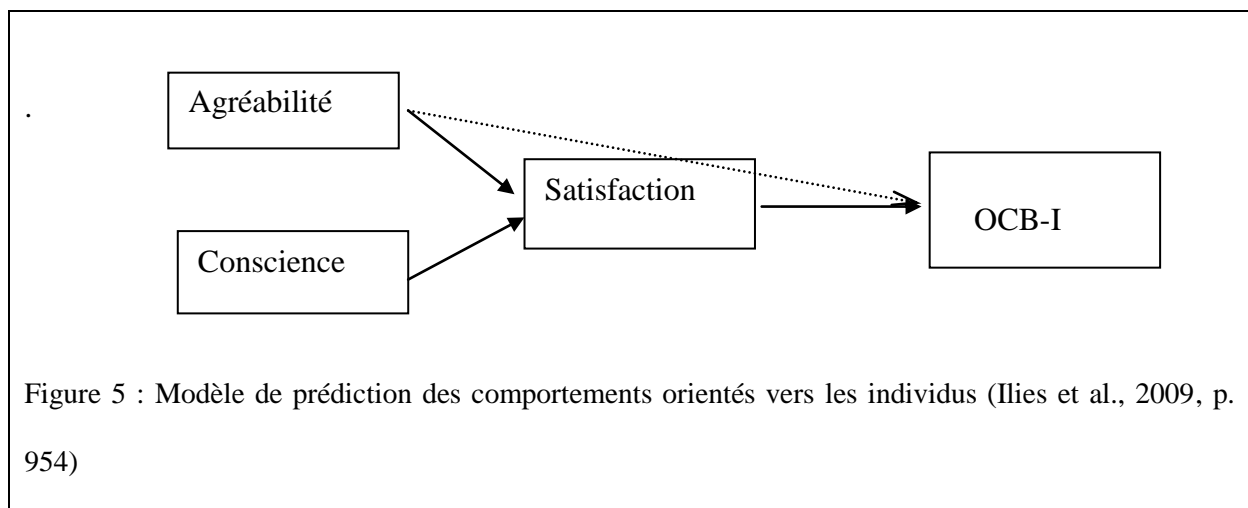
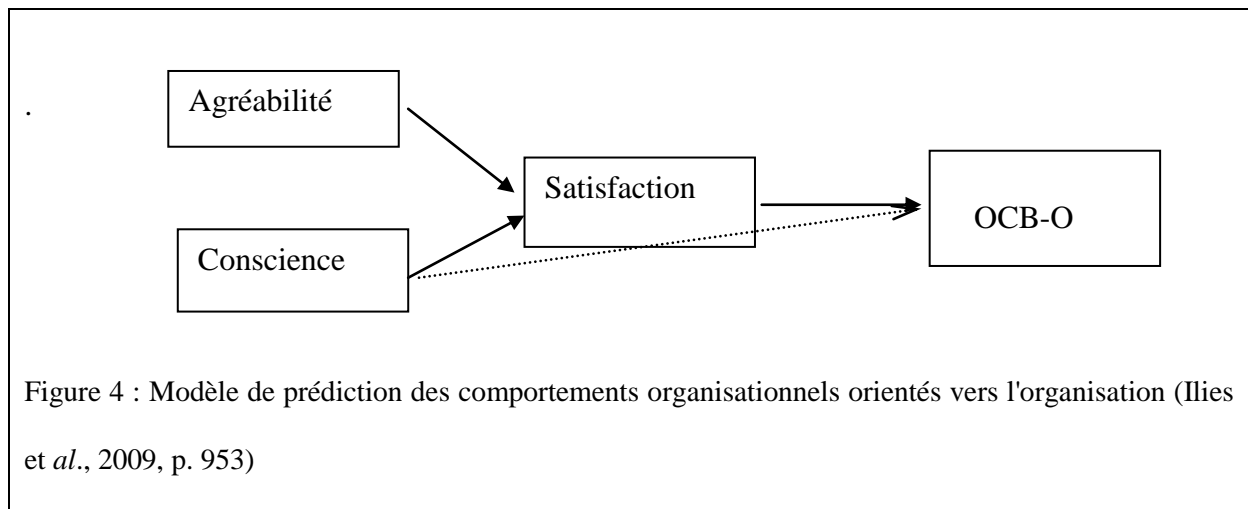
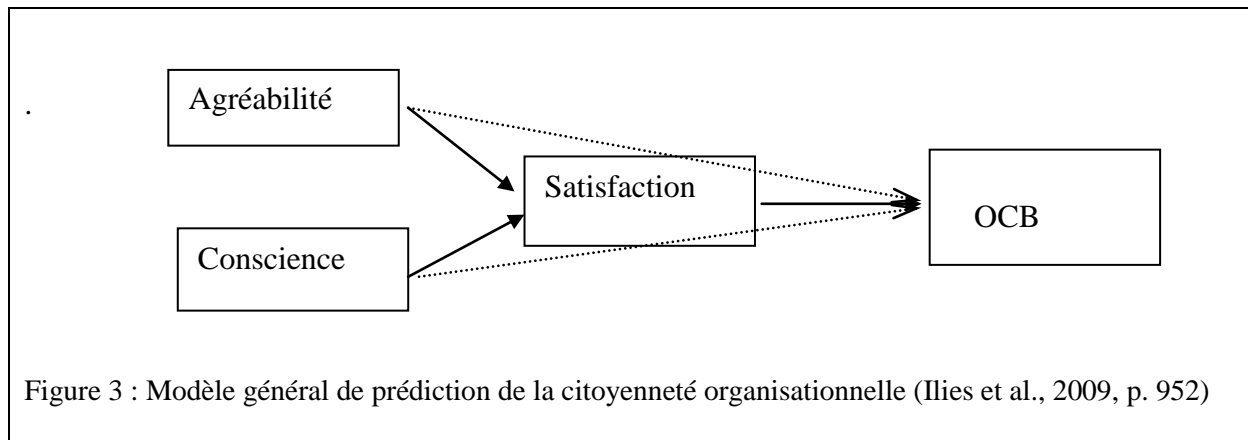
Dans cette mouvance et complétant les travaux sur le big-five, Batman et Crant (1993), Crant (2000) (Cités par Li, Liang & Crant, 2010, p. 395) évoquent une personnalité proactive qu'ils définissent comme une disposition à une prise d'initiative personnelle dans le but d'influencer son environnement. La littérature propose de mettre en évidence une relation entre personnalité proactive, satisfaction et les comportements de citoyenneté organisationnelle, basée sur l'idée que la proactivité crée des situations favorables contribuant de ce fait à la satisfaction et à la performance au travail. De plus, les tenants de l'approche de la personnalité proactive soulignent qu'il est aussi important d'indiquer des relations de médiation afin de mieux comprendre le processus par lequel la personnalité proactive se traduit en actions significatives (Brown, Cober, Kane, Levy & Shalhoop, 2006 ; Parker, Williams & Turner, 2006 ; Thompson, 2005). Mc Crae et Costa (1997), pour qui la personnalité est considérée comme un ensemble de prédispositions pouvant façonner les pensées, les émotions et les comportements, pensent que celle-ci est stable et constante au cours de la vie et des expériences vécues par l'individu. Ils ont ainsi établi cinq dimensions qui définissent la personnalité: le névrosisme, l'agréabilité, la conscience, l'extraversion et l'ouverture.

Plusieurs études sur ces cinq facteurs (Hense, 2000; Miller, Griffin & Hart, 1999 ; Neuman & Kickul, 1998 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996) ont fait état des liens entre ces dimensions et

les OCB. Les auteurs ont pour cela indiqué que les individus qui présentent une agréabilité élevée sont prédisposés à aider les autres et à penser du bien d'eux. La conscience, dimension faisant partie des cinq facteurs, est perçue comme le meilleur prédicteur de la performance des salariés (Miller, Griffin, & Hart, 1999 ; Hogan, Rybicki, Motowidlo, & Borman, 1998 ; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Cette dimension de personnalité englobe les traits personnels de fiabilité, d'auto-discipline et de persévérance. Ces attributs de personnalité ont été associés avec les formes différentes de citoyenneté comme la conformité, la ponctualité, l'assiduité, le suivi des règles de groupe qui sont les exemples de comportements de vertu civiques. En outre, le névrosisme et l'extraversion n'ont pas été directement associés à la citoyenneté organisationnelle.

En termes de caractéristiques de la personnalité, la conscience et l'agréabilité sont la plupart du temps considérés comme les antécédents des OCB (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Particulièrement, la conscience présente une relation forte avec la conformité générale (Organ & Ryan, 1995 ; Organ *et al.*, 2006). Desrumaux *et al.*, (2012) ont testé les liens entre les comportements anti et prosociaux et des inducteurs organisationnels et individuels. Leur recherche a, de ce fait, permis d'établir 4 facteurs pour les comportements prosociaux (Mobilisation-Dynamisation-Autonomisation, prosocialité de propriété, prosocialité de production / politique et l'aide). Les résultats ont montré que l'agréabilité expliquait les comportements prosociaux qui ont pour cible l'organisation, tels que les comportements prosociaux de propriété ; alors que l'extraversion expliquait plutôt les comportements antisociaux. Ilies et ses collègues (2009) ont réalisé une méta-analyse de 151 recherches portant sur la relation entre les traits de personnalité et les OCB. Les résultats de leur étude montrent que, l'agréabilité était plus fortement corrélée avec les comportements dirigés envers les individus (OCB-I) qu'avec des comportements qui ont pour cible l'organisation (.21 contre .15) et la conscience était plus fortement corrélée avec les OCB-O

qu'avec les OCB-I (.31 contre .18). Les figures 3, 4 et 5 suivantes résument les différents effets observés dans cette méta-analyse.



Cependant, il a aussi été rapporté que les mesures de la personnalité sont les plus faibles prédicteurs des comportements de citoyenneté organisationnelles en comparaison d'autres facteurs (Organ & Ryan, 1995).

3.2.3. Les affects

L'affect est un terme générique qui représente les émotions diverses qu'un individu éprouve, se manifestant et qui se manifeste comme des expériences émotionnelles intenses, de courte durée ou comme des dispositions chroniques stables (Johnson, Tolentino, Rodopman & Cho, 2010). L'affect englobe les émotions, les humeurs et les dispositions affectives (Gray et Watson, 2001). L'émotion renvoie à une expérience physique et psychique associée à une situation ou un événement. Par exemple, la joie d'être promu à un nouveau poste se traduit psychiquement par des pensées agréables, et physiquement par une sensation de détente musculaire. Les émotions engendrent des réactions diverses au niveau de l'organisme, aussi bien au plan physiologique (modification du rythme cardiaque...), cognitif (association d'idées ou de concepts) et comportemental (actions ou réactions face à l'évènement). Certaines émotions sont dites « négatives », car elles entraînent un malaise témoignant de difficultés temporaires ou persistantes. Ce malaise se manifeste notamment par des pensées automatiques concernant l'entourage professionnel. S'agissant des émotions positives, le modèle « d'élargissement et de construction » élaboré par Fredrickson (1998, 2001) soutient l'idée selon laquelle les affects positifs élargiraient l'empan attentionnel et favoriseraient le recours à un répertoire de pensées et d'actions plus larges. De ce fait, il apparaît judicieux de souligner la place primordiale qu'occupent les émotions au travail. Les émotions positives contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces émotions favorisent l'entraide et la collaboration et permettent de ce fait de réduire les violences au travail.

Les émotions sont omniprésentes au travail. Elles en font partie intégrante et y jouent un rôle très important. En effet, divisées en deux catégories, on distingue d'une part les bonnes émotions contribuant ainsi aux atteintes des objectifs de l'entreprise. Ces émotions favorisent l'entraide et la collaboration et permettent de ce fait de réduire les violences au travail. La fierté par exemple favorise des comportements citoyens dans l'entreprise. D'autre part, les

émotions négatives sont dites nuisibles et favorisent les comportements contreproductifs. La colère, par exemple, engendre des comportements antisociaux tels que le vol, le vandalisme ou encore les agressions. Ainsi, l'affect est un terme générique représentant les émotions diverses des expériences individuelles et on y retrouve la même catégorisation, à savoir les affects positifs (PA) et négatifs (NA) (Russell & Barrett, 1999 ; Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Les affects positifs sont associés aux émotions positives comme la joie, l'excitation. Par contre, les affectifs négatifs sont associés aux émotions négatives telles que la crainte. Toutefois, il est important de souligner que ces deux dimensions ne sont pas des versants opposés d'un continuum, mais constituent des dimensions indépendantes (Weiss, 2002). La figure qui suit représente les deux types d'affects et les traits qui les différencient.

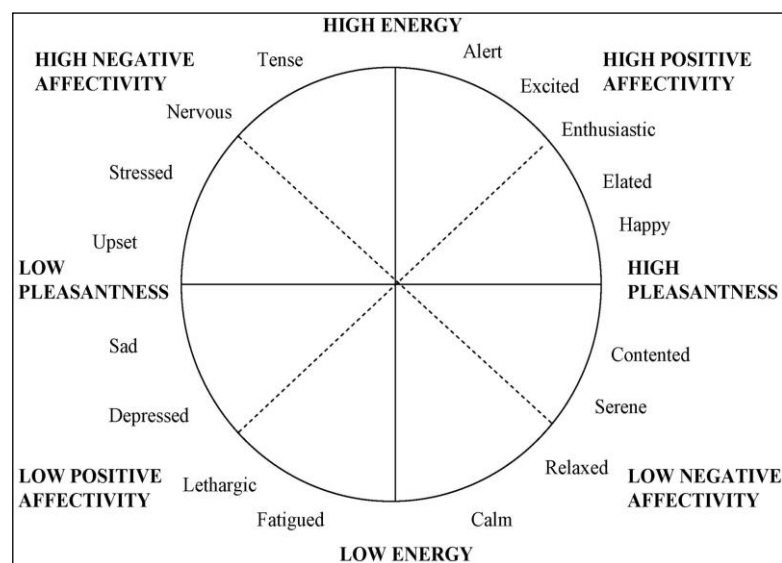


Figure 6: Modèle des affects (Adapté de Baratt & Russell, 1998 in Barsade & Gibson, 2007)

La satisfaction et le stress au travail sont considérés comme de bons indicateurs des émotions au travail car, les émotions que ressentent les dirigeants et les employés ont une incidence réelle sur leur satisfaction ou insatisfaction. L'affectivité a été identifiée comme étant un antécédent dispositionnel important des OCBs (George & Brief, 1992 ; Organ, 1990).

Un autre construit qui prédit les OCB est la satisfaction au travail, comme nous allons le voir dans la partie qui suit.

3.2.4. La satisfaction

La satisfaction au travail est une des attitudes qui a été la plus étudiée en contexte organisationnel (Dorfmann & Zapf, 2001 ; Lease, 1998, in Paillé, 2008, p.24). En ce sens, la littérature traite de différentes dimensions de la satisfaction auprès de nombreuses catégories de salariés (Durrieu, 2000). La satisfaction est définie par Locke (1976) comme étant un état émotionnel qui découle de l'évaluation faite d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu et pouvant être perçue comme étant une réaction affective à son travail. Ainsi, Weiss (2002, p. 6) pour sa part envisage la satisfaction en terme d'attitude. Il la définit comme « *un jugement évaluatif positif ou négatif qu'effectue une personne sur son travail ou sa situation professionnelle* ». La satisfaction au travail peut aussi référer aux réactions émotionnelles positives d'un individu à un travail particulier. C'est une réaction affective à un travail qui résulte de la comparaison des résultats réels d'une personne avec ce que l'on a désiré, prévu, ou mérité (Oshagbemi, 1999).

«La satisfaction au travail est souvent considérée dans la littérature comme le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail. Une évaluation négative de l'environnement de travail engendrera de l'insatisfaction, alors qu'une évaluation positive aura pour conséquence une certaine satisfaction au travail. En effet, étant donné que le travailleur ressent dans ce cas-ci de la gratitude envers son travail et son organisation, il ressent par conséquent le besoin de construire une relation durable, sur la base du principe de réciprocité » (Paillé, 2008 in Spineux, Gras & Wouldar, 2011, p.8). Ilies et al. (2009) pour leur part considèrent la satisfaction au travail comme un médiateur de la relation entre la personnalité et les comportements citoyens au travail. En effet, selon ces

auteurs, les salariés agréables et consciencieux sont prédisposés à s'engager dans des activités et des comportements aboutissant à une grande satisfaction au travail, qui inversement les conduit à émettre des OCBs à travers les mécanismes de l'échange social.

En outre, Durrieu, (2000) en proposant un modèle général de la satisfaction considère la satisfaction au travail comme la manière dont les individus ressentent leur travail et ses composantes. Pour Spector (1997), il existe deux raisons pour lesquelles la satisfaction au travail est une variable intéressante à étudier. La satisfaction au travail peut être soit un indicateur de bien être au travail, soit elle peut mener les employés à émettre des comportements pouvant nuire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour Durrieu (2000), certaines recherches, notamment celle de Locke (1976), grâce à une analyse factorielle, révèlent une structure de la satisfaction au travail en quatre facteurs que sont les récompenses, les autres personnes, la nature du travail et le contexte organisationnel. Selon l'auteur, la satisfaction est une fonction de la relation perçue entre ce que l'individu attend de son travail et ce que ce travail lui apporte. De ce fait ajoute t-il, la satisfaction au travail se caractérise par trois catégories de dimensions: une dimension liée au poste, une dimension organisationnelle et la troisième liée à l'environnement.

3.2.4.1 La dimension de la satisfaction liée au poste

Selon Durrieu (2000), cette dimension fait référence aux caractéristiques du poste occupé, c'est-à-dire à la rémunération, la promotion et l'autonomie. Dans son travail, l'individu se trouve confronté à une certaine perception concernant la rémunération, la promotion et une certaine autonomie. Comme nous l'avons vu précédemment pour la justice distributive, Durrieu (2000) nous explique que l'individu évalue cognitivement la rémunération et/ou la promotion qu'il reçoit. La rémunération est évaluée en comparant le

ratio contribution/rétribution à d'autres référents (un collègue ou le fonctionnement d'une autre entreprise). De même, la promotion est évaluée par comparaison avec la promotion d'un collègue ou avec les pratiques promotionnelles d'autres entreprises. Ainsi, l'individu percevra la rémunération et/ou la promotion comme étant, ou non, adéquate à sa fonction ou à sa contribution. Pour évaluer son niveau d'autonomie, l'individu se réfère aux possibilités de prendre des initiatives concernant la manière de gérer son travail. Ces initiatives peuvent correspondre à ce qu'on appelle « marge de manœuvre ». De cette façon, comme l'explique Durrieu (2000), si l'individu perçoit sa marge de manœuvre comme étant importante, son implication au travail et sa satisfaction globale au travail seront également importantes.

3.2.4.2 La dimension organisationnelle de la satisfaction au travail

La dimension organisationnelle de la satisfaction au travail fait référence au support organisationnel lui-même lié aux moyens matériels mis à la disposition des employés et aux rôles professionnels qui leur sont assignés par l'organisation (Durrieu, 2000). Selon Babakus et al (1996), une perception positive du support organisationnel participerait au développement de la satisfaction.

3.2.4.3 La dimension environnementale de la satisfaction au travail

La dimension environnementale fait référence aux caractéristiques relevant de l'entreprise et pouvant être qualifiées de « conjoncture ». Sohi (1996) met en évidence l'existence de deux types de conjonctures établies comme suit : la conjoncture hétérogène et la conjoncture dynamique. Selon Sohi (1996), la conjoncture dynamique correspond aux changements liés aux nouvelles technologies, aux changements liés aux marchés, aux

changements d'horaires, aux changements hiérarchiques etc. Alors que la conjoncture hétérogène correspond à la complexité, la diversité environnementale ainsi qu'à la concurrence entrepreneuriale.

Ainsi, selon Sohi (1996), la conjoncture, quelle qu'elle soit, peut avoir une relation directe et/ou indirecte sur la satisfaction au travail. Comme le suppose Sohi (1996), la dimension environnementale peut n'être qu'indirectement liée à la satisfaction au travail.

La satisfaction au travail ayant une dimension affective non négligeable, peut constituer un indicateur de bien-être subjectif au travail. La satisfaction entretient de nombreux liens avec d'autres composantes. En effet, elle est très liée au niveau de bien-être global (Argyle, 2001) et à la satisfaction des autres sphères de vie. Selon Iris et Barret (1972), la satisfaction au travail et hors travail sont deux composantes distinctes qui s'influencent l'une l'autre. Ainsi, ces composantes peuvent créer un cercle vertueux ou au contraire un cercle vicieux. Il existe deux types de mécanismes d'influence réciproque entre ces deux cercles : envahissement ou compensation. Dans ces cercles, soit la satisfaction (ou insatisfaction) ressentie au travail peut envahir la sphère privée, soit des mécanismes de compensation entre les deux sphères se mettent en place. Selon ces auteurs, si l'individu diminue l'importance accordée à la sphère travail pour la sphère de vie, il adoptera une stratégie de mécanisme compensatoire. Si l'individu accorde une importance centrale au travail, des cercles vertueux ou vicieux peuvent se mettre en place. La satisfaction est ainsi considérée comme une attitude exprimée par rapport à un objet, le travail. De plus, la satisfaction au travail a un rôle protecteur face à l'anxiété (Jex & Gudanowski, 1992 ; Spector, Dwyer, & Jex, 1988), prévient la détérioration de la santé mentale (Kornhauser, 1965), la dépression (Bluen, Barling, & Burns, 1990 ; Schaubroeck, Ganster, & Fox, 1992) ou encore freine l'apparition de maladies psychosomatiques (céphalées, maux d'estomac).

« *La satisfaction au travail est un concept qui peut aussi être lié à l'engagement organisationnel. En effet, celle-ci est plus particulièrement liée à l'engagement affectif, alors que l'engagement normatif est plutôt corrélé à la satisfaction globale. Par contre, l'engagement de continuité sera associé négativement à la satisfaction* » (Vandenberghe, 2009, cité par Spineux et al., 2011, p.9).

Un des antécédents les plus intuitifs des OCB est la satisfaction au travail. Organ et Ryan (1995) ont conduit une méta-analyse de 28 études et ont trouvé une relation modeste entre la satisfaction au travail et les OCB. Huang et al., (2012) indiquent que la satisfaction des collègues a une influence positive et significative sur les OCB-I, tandis que la satisfaction au travail n'a aucune influence significative sur OCB-O. La satisfaction est significativement liée à l'altruisme, la courtoisie, la conscience, la sportivité et la vertu civique. Des relations positives ont été trouvées entre la satisfaction intrinsèque et les OCB. Desrumaux et al., (2012) ont trouvé que la satisfaction au travail contribuait à l'explication de la variance des comportements prosociaux (notamment aux comportements de mobilisation-dynamisation-autonomisation, de prosocialité politique et de prosocialité de production). En outre, un certain débat existe sur le fait de considérer ou non que la satisfaction au travail exerce un effet direct sur la citoyenneté ou un effet généré par médiation (Todd & Kent, 2006). Ilies et al. (2009) ont aussi constaté que la satisfaction au travail avait une relation positive avec les OCB et que la satisfaction au travail a non seulement un rôle médiateur entre les effets des traits de personnalité sur les OCB, mais explique aussi la variance supplémentaire de certains critères.

3.2.5. L'empathie

Depuis quelques décennies passées, le concept d'empathie a été défini de différentes façons. Certains chercheurs ont défini l'empathie en termes cognitifs (Hogan, 1969), tandis que d'autres ont défini l'empathie en termes affectifs ou émotionnels (Hoffman, 1984 ; Mehrabian & Epstein, 1972). Cohen et Strayer (1996) ont par ailleurs proposé une définition qui a largement fait consensus avec d'autres auteurs : l'empathie serait la capacité de comprendre et partager le contexte et l'état émotionnel d'autrui (Geng, Xia, & Qin, 2012; Jolliffe & Farrington, 2004). Dans le même ordre d'idée, l'empathie est définie comme « *la capacité à (a) être affecté par, et l'action, l'état émotionnel d'autrui, (b) évaluer les raisons de l'état de l'autre et (c) s'identifier à l'autre, en adoptant sa perspective* » (De Waal, 2008, p. 281). Au regard de ce qui précède, nous pouvons admettre comme le suggèrent Marshall et Maric (1996) que l'empathie est une construction multidimensionnelle comprenant les composantes tant cognitives qu'affectives. De ce fait, « *la perspective cognitive de l'empathie renvoie à la capacité de comprendre les sentiments et émotions d'autrui, alors que, le point de vue affectif est lié à la capacité de partager l'état émotionnel ou d'éprouver les sentiments d'autrui* » (Langen et al., 2014, p180). L'empathie est par ailleurs perçue par Rameson, Moreli et Lieberman (2011, p. 235) comme « *un aspect critique des émotions humaines qui influence aussi bien le comportement des individus que le fonctionnement de la société* ». En effet, selon ces derniers, notre capacité à éprouver de l'empathie pour un pair dans une situation critique est une des compétences fondamentales dont dispose tout être humain dans son répertoire de comportements sociaux. En incorporant les talents cognitifs et émotionnels des humains, l'empathie exige les deux habilités pour comprendre les pensées et les sentiments des autres, de même que la résonance affective avec leurs émotions. L'empathie est si importante à la navigation de notre monde que le dysfonctionnement empathique caractérise des troubles sévères tels que l'autisme (Farrow & Woodruff, 2007, in Rameso et al., 2011).

3.3. Théories et modèles en rapport avec l'étude des comportements prosociaux

3.3.1. Modèle des comportements prosociaux en psychologie sociale (Rudolph, Roesch, Greitemeyer, & Weiner, 2004)

Afin d'étendre et d'enrichir la réflexion, il est intéressant d'explorer les études sur la prosocialité en psychologie sociale. Dans ce cadre, Rudolph, Roesch, Greitemeyer et Weiner (2004) ont réalisé une méta-analyse des comportements d'aide et d'agression et ont testé le rôle de la contrôlabilité et des émotions sur ses deux comportements. Ils mettent tout d'abord en évidence que les points communs entre l'aide et l'agression sont deux concepts (la théorie de l'attribution et la responsabilité) et testent un modèle combiné.

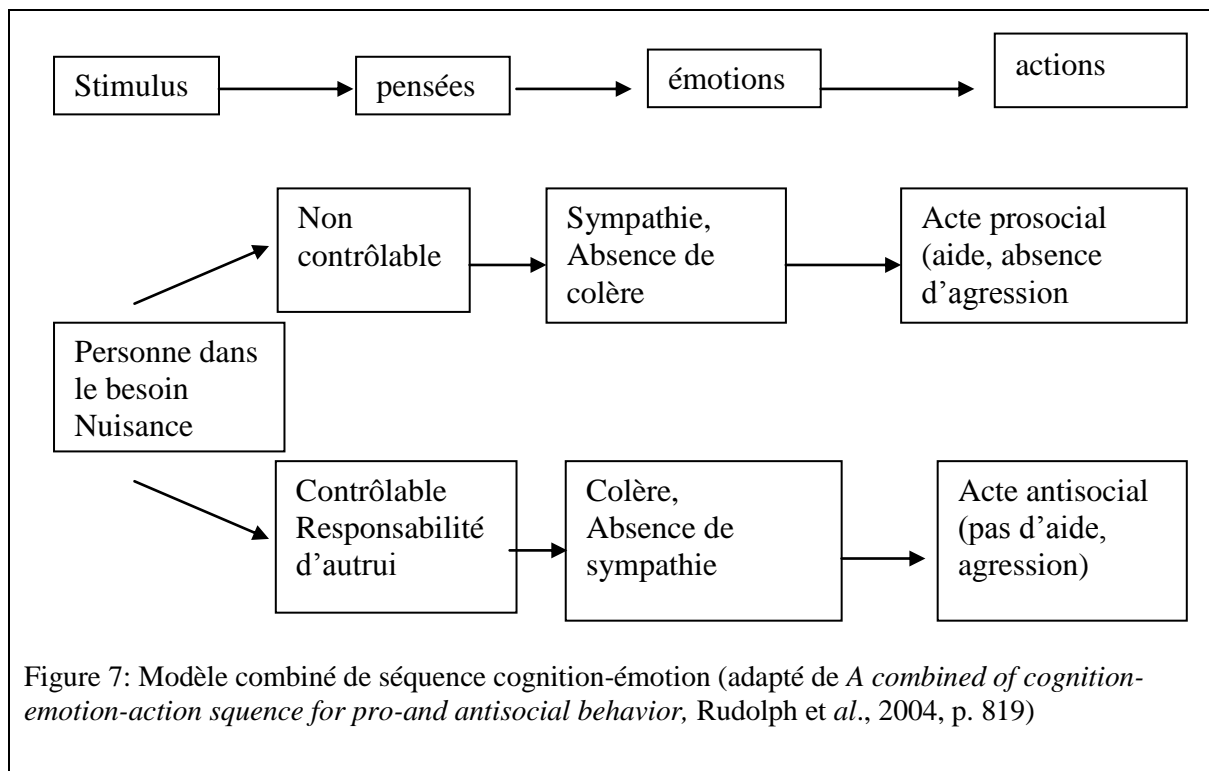
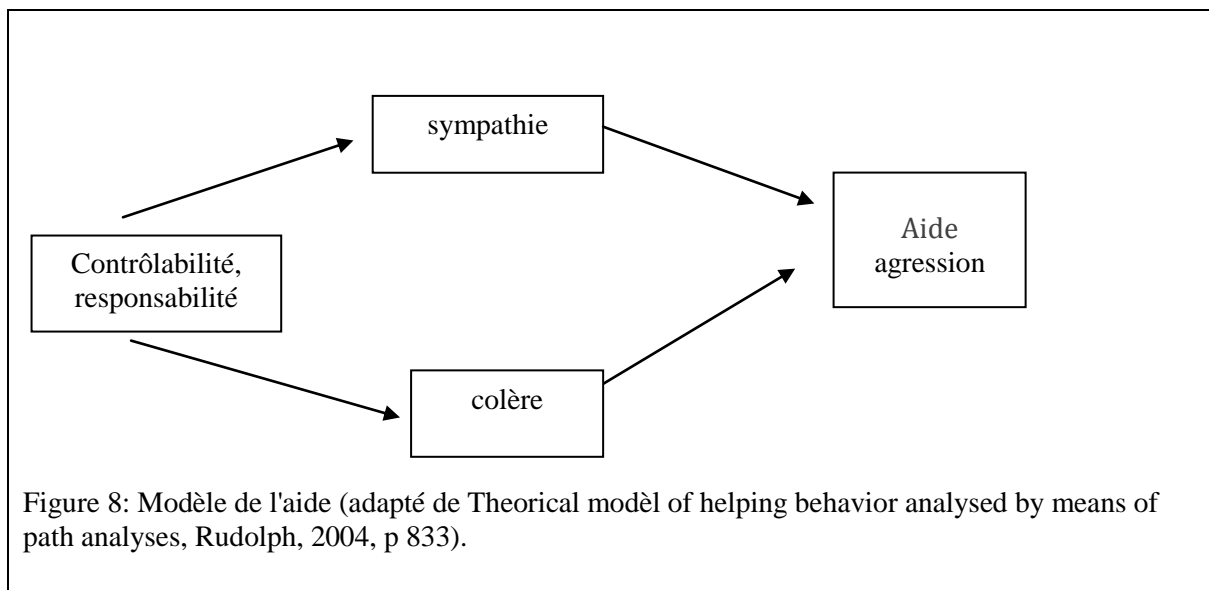
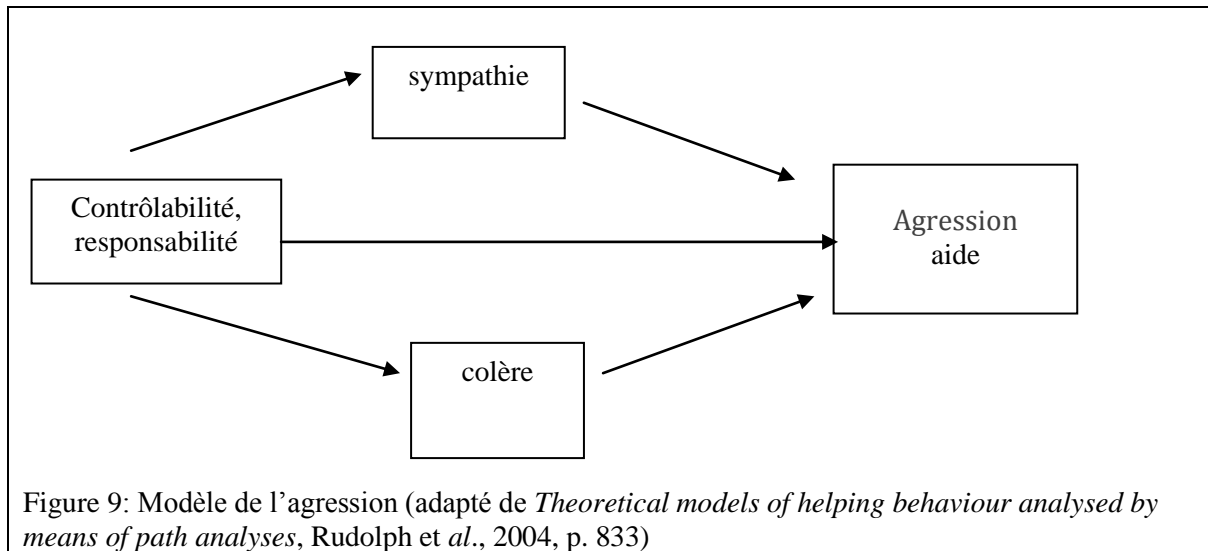


Figure 7: Modèle combiné de séquence cognition-émotion (adapté de *A combined of cognition-emotion-action sequence for pro-and antisocial behavior*, Rudolph et al., 2004, p. 819)

La première méta-analyse sur l'aide reprend les données de 39 recherches (dont 30 auprès d'étudiants) testant les intentions d'aide (prêter ses notes de cours, aider une personne malade, ou présentant différents stigmates, résoudre un problème scolaire...). Les analyses statistiques ont mis en évidence la prédominance d'un modèle dans lequel les émotions sont les déterminants directs de l'aide. Dans ce modèle, l'émotion est un déterminant proximal de l'aide alors que la contrôlabilité est un déterminant distal.



La deuxième méta-analyse portant sur **l'agression** a concerné les données de 25 recherches (15 études auprès d'étudiants, trois auprès d'enfants, deux auprès de couples..). Les analyses statistiques ont indiqué que l'émotion (la colère) et la contrôlabilité (la responsabilité) sont toutes deux des déterminants directs de l'agression.



La pensée est donc un déterminant distal des comportements motivés ou orientés vers un but alors que l'émotion est proximale. Par conséquent, premièrement, l'aide ou la décision d'intervenir dépendent de l'émotion et deuxièmement, pour diminuer l'agression, il est nécessaire d'agir à la fois sur les pensées et les émotions. Ainsi, l'intervention de l'organisation, de la DRH, l'aide, le soutien des collègues ou de la hiérarchie ou des syndicats seront d'autant plus probables que les discours des salariés vont susciter des émotions positives (empathie, compassion...). Ce modèle corrobore pour nous l'importance de la prise en compte des affects pour prédire les comportements prosociaux.

3.3.2. Modèle des comportements anti et prosociaux au travail

Dans la lignée du modèle de Leblanc et al., (2004), Desrumaux et al., (2007) proposent un modèle intégratif et explicatif, dont la particularité est la prise en compte des comportements prosociaux dans l'étude de comportements au travail, étant entendu que les auteurs définissent différentes formes de violences sur la base d'une typologie canadienne des CAAT en mettant en exergue les formes traditionnelles de violence (harcèlement sexuel, vol) et les formes les plus récentes (harcèlement moral au travail, agression physique). Ces auteurs ont tenté de montrer des liens entre certaines variables du modèle telles que la justice organisationnelle,

l'engagement, la personnalité ou la satisfaction et les comportements anti et prosociaux. Pour ces derniers, repérer les comportements prosociaux est un élément important dans la prédiction et la réduction des comportements problématiques au travail. Ainsi, les résultats de leur étude ont montré que la justice procédurale était par exemple en relation avec les comportements prosociaux ; des corrélations ont été trouvées entre les quatre dimensions de la justice et le fait de faciliter l'autonomie, d'une part, et entre ces formes de justice et les encouragements, d'autre part. Par ailleurs, ce modèle diffère largement de celui des canadiens dans la mesure où il intègre, en miroir du versant antisocial, un versant de comportements longtemps passés sous silence (comportements prosociaux) mais dont les conséquences peuvent s'avérer être positives tant pour les travailleurs que pour l'organisation elle-même.

De ce fait, notre étude s'inscrit dans la lignée du modèle de Desrumaux, en ce sens que ce modèle semble convenir aux objectifs de notre l'étude.

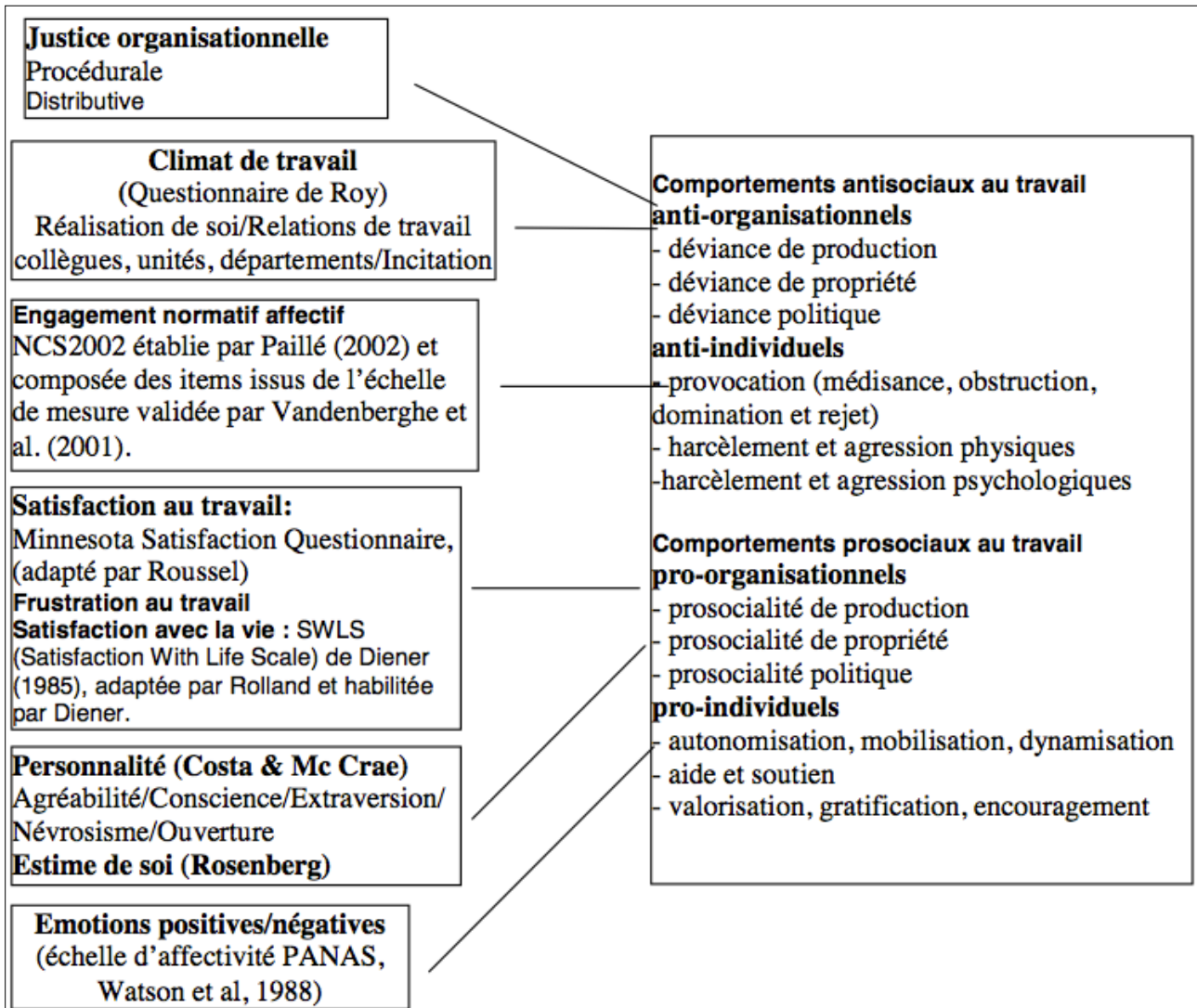


Figure 10 :

Modèle intégratif des CAAT et CPST (Desrumaux *et al.*, 2007)

3.3.3. Le modèle des comportements de citoyenneté organisationnelle

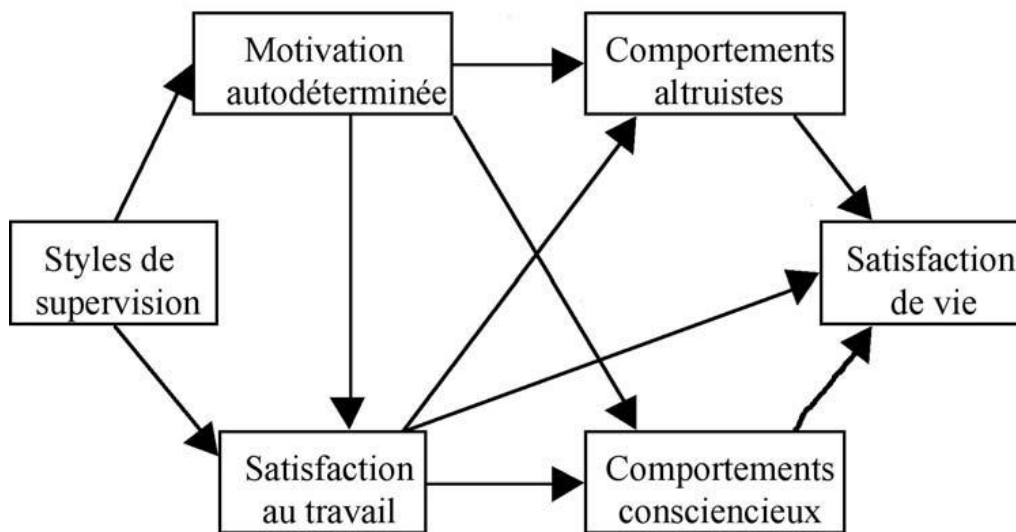


Figure 11: Modèle des comportements de citoyenneté organisationnelle (adapté de Blais et al., in Levesque, 2004)

Levesque et al., (2004) ont mené une étude auprès de 146 salariés gabonais. Leur étude avait pour objectif de vérifier un modèle de comportements de citoyenneté organisationnelle en s'inspirant du modèle motivationnel de l'épuisement professionnel (MMEP). Les auteurs définissent deux formes de citoyenneté organisationnelle, à savoir, les comportements altruistes et les comportements consciencieux. Le modèle postule par ailleurs que « *plus le supérieur est perçu comme soutenant l'autonomie, la compétence et l'attachement des employés, plus la motivation de ces derniers sera autodéterminée et meilleure sera leur satisfaction au travail; en retour, ces variables influenceront positivement l'adoption des COD altruistes et consciencieux, lesquels auront finalement des répercussions positives sur la satisfaction de vie des employés* » (Levesque et al., 2004, p.321). Ces auteurs ont ainsi tenté de montrer des liens entre les différentes variables du modèle et les comportements discrétionnaires ou de citoyenneté chez les salariés du Gabon. Globalement, les résultats de leur étude ont montré que le soutien de la part de son superviseur, était générateur d'une motivation au travail, qui par la suite entraînait de la satisfaction au travail. Cette satisfaction

était par ailleurs source des comportements de citoyenneté chez les employés.

3.3. 4. La théorie de l'échange social

Différentes perspectives théoriques ont été développées pour expliquer le rôle des comportements de citoyenneté dans le contexte organisationnel. Parmi ces diverses théories, la théorie de l'échange social « *social exchange* » a reçu une attention particulière. En effet, basée sur la norme de réciprocité, cette perspective théorique suggère qu'une série d'échanges positifs et réciproques entre un individu dans une organisation et une organisation puisse mener à un désir général d'exécution des comportements orientés vers l'organisation ou vers l'individu. Cette théorie trouve ses racines en gestion dans les travaux de Blau (1964, p. 91-92), qui définit l'échange social comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ». L'auteur décrit les relations, ou les « *associations sociales* », comme un « *échange d'activité, tangible ou intangible et plus ou moins utile ou coûteux, entre au moins deux personnes* » (Blau, 1964, p88). En effet, "*le principe de base est que les interactions entre deux parties sont interdépendantes et séquentielles : Une personne offre des services de valeur à une autre et, ce faisant, crée chez elle un sentiment d'obligation*" (Nasr et al., 2009, p3). La relation d'échange social se base alors sur un échange de faveurs à long terme qui écarte toute notion de comptabilité et qui se fonde sur une obligation de réciprocité selon une logique qui avait déjà été mise en évidence par Mauss (1960).

Aussi, la théorie de l'échange social représente un cadre très utilisé et prometteur pour l'étude des effets des perceptions de justice en milieu organisationnel.

Les chercheurs soutiennent que des relations d'échanges sociaux de haute qualité vont probablement inciter les salariés à s'engager dans la citoyenneté parce que les salariés vont sentir une obligation relationnelle de s'engager dans les comportements qui ont des

conséquences positives pour leurs partenaires (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007; Van Dyne et al, 1994). *Cette théorie suggère qu'un échange relationnel de qualité s'établissant entre un employé et son organisation génère un sentiment d'obligation ou de réciprocité supérieur à une relation d'échange purement économique et instrumentale. Cette volonté de réciprocité en regard des échanges sociaux serait à la base des attitudes et des comportements positifs de la part des employés.. La qualité de ces réseaux relationnels, en plus de constituer des mécanismes d'attraction et de rétention du personnel, améliorerait significativement la qualité des soins aux bénéficiaires et la satisfaction des usagers, en plus de réduire le taux de mortalité et le temps d'hospitalisation (Akein et al., 2000; Akein et al., 1994). Les études suggèrent que les employés font une distinction entre les différentes cibles ou sources de soutien et de justice dans leur relation d'échanges sociaux de manière à ce que certaines relations soient plus positives que d'autres (Lavelle et al., 2009) (in Chênevert, Vanderberghe, & Tremblay, 2011).*

Cropanzano et Mitchell (2005, p. 878) ou encore Charles-Pauvers et al. (2006) ont mis en évidence la place occupée par la perspective de l'échange social dans les investigations en comportement organisationnel. En effet, selon ces auteurs, *« l'examen de ces rapports s'appuie sur la nature, l'évolution et les différences de pouvoir dans les relations d'échanges qui pourraient s'instaurer entre les parties (organisations et salariés). Ces rapports sont ainsi décrits et analysés à partir des concepts de plus en plus étudiés comme : la citoyenneté organisationnelle, les relations d'emploi, le soutien organisationnel, la justice organisationnelle ou encore les comportements contre productifs (...). L'intérêt de ces concepts est d'expliquer la diversité des situations où l'individu et l'organisation développent des attentes sur des échanges réciproques, justes et équilibrés (...) » (Charles-Pauvers et al., 2006, p.29).*

3.4. L'utilité de l'interculturel pour comprendre la prosocialité en milieu de travail

Nous parlerons ici des aspects de la psychologie interculturelle qui doivent être pris en considération dans le cadre d'une étude impliquant des sociétés différentes. Ces éléments permettront ainsi de justifier notre choix d'envisager la prosocialité dans un nouveau cadre. Soulignons au passage que cette thèse n'a pas pour objectif de comparer la prosocialité selon les cultures. De même, elle ne traite pas des effets de la culture sur les comportements prosociaux. En d'autres termes, il ne s'agira pas de montrer les différences entre nations (France et Gabon en l'occurrence) mais d'envisager une approche interculturelle de la notion de prosocialité en milieu de travail. Dans cette voie, Oyserman, Coon et Kimmelmeier (2002) soulignent que la variabilité individuelle (entre sociétés) dans "l'individualisme" est si importante que les constructions au niveau sociétal ont été peu utilisées et devraient être remplacées par des analyses à plusieurs niveaux. De même, Matsumoto (2000) soulignait une influence limitée de la culture sociétale dans l'explication de différences comportementales individuelles. C'est à ce titre que nous envisageons une analyse des différents comportements prosociaux à travers des niveaux différents (individu, organisation et société).

La notion d'interculturel a été introduite pendant les années 70 pour répondre à la question de l'éducation des migrants en Europe, grâce aux travaux précurseurs du Conseil de l'Europe. L'interculturalisme étant né à l'école, la notion a ensuite été appliquée dans d'autres champs disciplinaires. Ainsi, on parle d'interculturalité lorsque des personnes appartenant à deux ou plusieurs groupes culturels différents (quelle qu'en soit la taille et à quelque niveau que ce soit) interagissent ou s'influencent les unes les autres, soit directement en personne, soit indirectement sous d'autres formes. Une définition large de ce terme engloberait les interactions politiques ou économiques internationales dans le cadre desquelles des personnes de deux ou plusieurs pays agissent ou exercent une influence les unes sur les autres de

quelque façon (Unesco, 2013). Selon De Carlo (1998, p.41), « *l'emploi du mot « interculturel » implique nécessairement, si on attribue au préfixe « inter » sa pleine signification, interaction, échange, élimination des barrières, réciprocité et véritable solidarité. Si, au terme « culture » on reconnaît toute sa valeur, cela implique donc une reconnaissance des valeurs, des modes de vie et des représentations symboliques auxquels les êtres humains, tant les individus que les sociétés, se réfèrent dans les relations avec les autres et dans la conception du monde* ».

En outre, s'agissant de la culture, d'une manière générale, elle représente l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et psychologiques, d'une société ou d'un groupe social et englobe la totalité des manières d'être existant au sein d'une société ; elle comprend, au minimum, l'art et la littérature, les modes de vie, les manières de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances (Unesco, 1982 et 2001). Plusieurs définitions variées de la culture ont été proposées. Selon Licata et Heine (2012), il existerait au moins 11 approches théoriques du concept de culture. Pour Kluckhohn (1951, p. 86) par exemple, « *la culture consiste en différentes façons de penser, de ressentir et de réagir, acquises et transmises..., constituant les différences de développement entre les groupes humains...; le noyau essentiel de la culture réside dans les idées traditionnelles (historiquement transmises et sélectionnées) et surtout l'attachement aux valeurs* ». La plupart des définitions s'accordent sur le fait que la culture renvoie à des modèles de croyances et des valeurs qui se manifestent dans des pratiques, des comportements et des artefacts divers, partagés par les membres d'une nation ou d'une organisation (Hofstede, 2001 ; House *et al*, 2004 ; Licata & Heine, 2012). Aussi, parce que les organisations sont intégrées dans la culture sociétale du pays dans laquelle elles existent, la recherche sur les différences au niveau organisationnel devrait tenir compte des cultures aussi bien organisationnelle que

sociétale. Ceci est démontré théoriquement par Hofstede sur un ensemble de dimensions décrivant les différences culturelles, sociétales et organisationnelles. Le modèle d'Hofstede se concentre sur des valeurs, le niveau moyen sur le continuum entre les éléments visibles et invisibles de la culture (Hofstede, 1980-2001 ; Schwartz, 1992). La théorie de Hofstede est basée sur l'idée selon laquelle la valeur peut être identifiée au moyen de six dimensions culturelles. Il s'agit du pouvoir (égalité vs inégalité), du collectivisme (par opposition à l'individualisme), de l'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude), de la masculinité (par opposition à la féminité), de l'orientation temporelle et le plaisir (par opposition à la modération). Ces valeurs qui distinguent les pays pourront nous être utiles pour comprendre spécifiquement les résultats de nos études.

Deuxième partie
Approches et mises à l'épreuve méthodologiques

Chapitre 4 Première étude : Prédire les comportements prosociaux au travail : liens avec la justice organisationnelle, l'engagement, l'affectivité et la personnalité

Ce travail a fait l'objet d'une communication lors du congrès AIPTLF (Boundenghan, Desrumaux, & Moundjiegout, 2012, juillet) et d'une publication en langue anglaise dans la revue internationale de psychologie sociale (Boundenghan, Desrumaux, Léoni, & Nicolas, 2012).

4.1. Objectifs de l'étude

Depuis quelques années, les conduites positives au travail (Bierhoff, 2002 ; Borman & Motowidlo, 1993) suscitent un intérêt considérable. Non seulement les chercheurs tentent de mieux connaître les comportements prosociaux et citoyens mais ils tentent d'identifier des facteurs susceptibles de les expliquer (Desrumaux et al., 2012 ; Paillé, 2009). La satisfaction au travail ou l'appartenance à un groupe sont par exemple associés à la citoyenneté. Les employés valorisés par l'entreprise qui les recrute sont généralement plus consciencieux. De plus, le succès des plus grandes cultures organisationnelles est largement dépendant des degrés élevés d'engagement de leurs employés. Dans cette voie, cette première étude propose d'explorer les différents liens entre, d'une part, les variables organisationnelles et les comportements dirigés vers l'organisation ou vers les individus, et, d'autre part, entre les variables personnelles et ces différents comportements. Déterminer les meilleurs prédicteurs des comportements prosociaux au travail constitue donc le principal objectif de cette recherche.

4.2. Hypothèses de la recherche

Les comportements de citoyenneté organisationnels ont été beaucoup étudiés durant ses trente dernières années. Les recherches concernant les déterminants de ces comportements se

sont concentrée sur les attitudes des salariés, les dispositions et le soutien du leader. Plus récemment, d'autres variables ont été examinées dans l'effort de déterminer les différents antécédents des OCB. Les antécédents généralement étudiés sont les perceptions de justice organisationnelle, l'engagement organisationnel, les caractéristiques de la personnalité.

La justice organisationnelle, première variable de notre étude a reçu plus d'intérêt de la part des chercheurs ces dernières années. Le lien théorique entre la justice organisationnelle et les OCB souligne que l'inclination à s'engager dans des OCB provient de notre perception de la justice organisationnelle (Organ, 1988). En d'autres termes, les individus qui perçoivent de l'injustice pourraient réduire leur degré d'émission de ces comportements. Quand les individus perçoivent un traitement juste de la part de leur superviseur/organisation, ils seront plus enclins à s'engager dans les OCB (Gurbuz, 2009). Dans ce sens, des chercheurs tels Greenberg (1983), Konovsky et Folger (1991), Niehoff et Moorman (1993), Organ et Konovsky (1989) rapportent des corrélations positives entre la justice globale et les comportements de citoyenneté organisationnelle, tandis que Tansky (1993) observe que la justice globale est seulement associée à l'altruisme. Plus précisément, la justice distributive perçue est positivement associée aux OCBs, à des comportements consciencieux et à l'altruisme (Cohen-Charash & Spector, 2001). Par ailleurs, la justice procédurale est liée à des comportements consciencieux et à l'altruisme ainsi qu'à la soumission aux décisions (Cohen-Charash & Spector, 2001). Elle est également le meilleur prédicteur des OCBs dirigés vers l'organisation (Colquitt & *al.*, 2001). En outre, la justice interpersonnelle serait selon Colquitt et *al.* (2001), le meilleur prédicteur de comportements d'aide et, la justice des informations, des OCBs dirigés vers les individus. Associée à la justice informationnelle, la justice interpersonnelle serait aussi positivement corrélée à des comportements consciencieux et à l'altruisme (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Parmi les autres variables, l'engagement organisationnel a aussi été suggéré en tant qu'antécédent des comportements prosociaux ou citoyens au travail (Becker & Kernan 2003; Riketta, 2008). Ainsi, Schappe (1998) montre par exemple des relations empiriques positives et significatives entre l'engagement et les OCB. De même, pour Brief et Motowidlo (1986), les déterminants contextuels de l'engagement organisationnel sont des variables qui pourraient avoir un impact sur les comportements prosociaux. L'engagement organisationnel est une variable interne qui est capable de prédire certains aspects des comportements citoyens (Paillé, 2006) à savoir l'aide apportée aux collègues, les vertus civiques et l'esprit d'équipe. De cette manière, être impliqué au travail peut servir de prédicteur pour la réalisation des comportements prosociaux. Williams et Anderson (1991) ont par ailleurs constaté que l'engagement organisationnel n'était pas lié à la citoyenneté. Cependant, la plupart des recherches qui examinent la relation entre l'engagement organisationnel et les OCB se focalisent juste sur une dimension de l'engagement organisationnel, à savoir l'engagement affectif (par exemple Morrison, 1994). Selon Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002), l'écart dans la littérature quant à l'engagement normatif est dû au fait que ses racines sont intégrées dans la culture organisationnelle et la mesure de son rôle prédicteur est difficile. Bien que la méta-analyse de Meyer et *al.*, (2002) ait révélé que l'engagement normatif est un fort prédicteur des OCB, son importance est toujours sous-estimée. Raison pour laquelle, la présente étude inclut l'ensemble des composantes de l'engagement. Nous pensons qu'il est logique d'essayer de déterminer le degré d'engagement des salariés afin de tester si les liens avec les comportements prosociaux ou de citoyenneté sont solides. En termes de caractéristiques de la personnalité, la conscience, l'agréabilité, l'affectivité positive et négative sont les antécédents des OCB les plus étudiés (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). La conscience, particulièrement a été considérée comme étant fortement liée avec la conformité général, composant des OCB (Organ et *al.*, 2006). Les études de Simard et *al.*

(2004), mettent en évidence des corrélations négatives entre, l'agréabilité et le harcèlement d'une part, et l'agréabilité et la provocation, d'autre part. Ménard et al. (2007) ont, quant à eux, observé une corrélation significativement négative entre l'agréabilité et les déviations de propriété. Nous pensons, par ailleurs, que les personnes avec de forts traits d'agréabilité ont tendance à percevoir les autres plus positivement et entretiennent des rapports sociaux de qualité. Ces personnes font preuve d'altruisme et de bienveillance. Elles seraient plus promptes à aider, auraient tendance à émettre moins de comportements de type vol de matériel de l'entreprise par exemple. Cependant, il a aussi été rapporté que les mesures de la personnalité sont de plus faibles prédicteurs des OCB en comparaison aux attitudes (Organ & Ryan, 1995). Enfin, selon Rudolph, Roesch, Greitemeyer & Weiner (2004), les affects déterminent les jugements d'aide ou d'agression et joueraient un rôle médiateur entre les cognitions et l'émission de comportements pro-sociaux.

Au regard de la littérature, nous émettons l'hypothèse de l'existence d'un lien entre variables organisationnelles, individuelles et l'émission des comportements pro sociaux. Pour vérifier cette hypothèse, il est nécessaire de tester plusieurs sous-hypothèses :

H1 : Partant des différents liens repérés entre la justice organisationnelle et les comportements prosociaux, nous nous attendons sur la plupart des sous dimensions, à ce que la justice et la prosocialité soient positivement associées.

H2 : Explorant les relations qu'entretiennent différentes formes de prosocialités avec différents niveaux d'engagement, nous posons l'hypothèse que l'engagement affectif et l'engagement normatif seraient corrélés aux comportements prosociaux.

H3 : L'agréabilité explique certains comportements pro-sociaux tels que ceux de propriété et de production.

H4: En prenant appui sur les travaux de Brief et Weis (2002), qui montrent un lien entre les affects positifs et certains comportements prosociaux, et entre les affects négatifs et certains comportements anti-sociaux, nous posons l'hypothèse que *l'affectivité positive expliquera les comportements pro-organisationnels (H4.1) et pro-individuels (H4.2)*.

4.3. Méthodologie de la recherche

4.3.1. Contexte et échantillon

Cette étude a été menée auprès de 148 travailleurs ($N = 143$), soit 54 hommes (27.40%) et 94 femmes (92.60%), issus de 67 entreprises et institutions françaises différentes. Tous les secteurs d'activité étaient représentés (public / privé / parapublic). Notre échantillon est très majoritairement constitué d'individus exerçant des professions intermédiaires de soignants, à plus de 60%, auxquels nous pouvons ajouter 6% de professions intermédiaires administratives, ce qui élève la part des professions intermédiaires de notre population à 66%. Ceux-ci sont suivis ensuite par les cadres, qui représentent 15% de notre échantillon, ce qui explique notamment la grande part de femmes occupant les postes (non cadres). La moyenne d'âge était de 30,74 ans ($SD = 16,20$). La passation des questionnaires s'est faite sur la base du volontariat, tous les sujets ayant été contactés de manière directe.

4.3.2. Outils de mesures

Les comportements prosociaux constituent les variables dépendantes ou critères et sont mesurés grâce à un questionnaire validé par Desrumaux et al. (2012). Au départ, ce questionnaire comprenait 126 questions réparties dans 12 catégories de comportements. A la suite d'une analyse factorielle, ce nombre fut réduit. Les échelles de prosocialité de notre étude comprennent 6 catégories de comportements pour 29 items. Les sujets répondaient au moyen d'échelles allant de jamais (1) à très souvent (6) ce qui permettait de relever les

fréquences d'émissions déclarées de ces comportements. Il faut remarquer que sur l'outil précédent, l'échelle de réponses ne faisait pas spécifier précisément la fréquence : pour certains participants, « rarement » pouvait correspondre à une fois par mois alors que pour d'autres, cela pouvait renvoyer à moins d'une fois tous les six mois. Pour palier à ce problème, à l'instar de Rioux et al. (2003), nous avons proposé une échelle de fréquence : jamais / tous les 6 mois / tous les 3 mois / tous les mois / toutes les semaines / tous les jours.

La première variable portant sur la justice organisationnelle était mesurée à l'aide de l'échelle de Colquitt (2001) relevant les justices distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle traduite et validée en français par Jouglard-Tritschler et Steiner (2005). Cette échelle mesure quatre types de justices et comportait 20 énoncés. Quatre items mesuraient la justice distributive (e.g. : « Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez », sept items mesurent la justice procédurale (e.g. : « Les procédures utilisées par l'entreprise vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions »). De plus, quatre items mesuraient la justice interpersonnelle (e.g. : « Les personnes responsables des décisions vous concernant vous traitent avec dignité »). Enfin, cinq items mesuraient la justice informationnelle (ie, « Les personnes responsables des décisions vous concernant ont une communication franche avec vous »). On demandait aux sujets d'indiquer dans quelle mesure ces mesures avaient été appliquées dans le cadre de leur travail. Ils répondaient au moyen d'une échelle de type Likert à 5 points allant de « dans une faible mesure » (1) à « dans une large mesure » (5). Il s'agissait d'une variable numérique dont les modalités de réponse pouvaient varier sur une amplitude de 20 à 140.

La deuxième variable, l'engagement, était mesurée au moyen du questionnaire de Nyock (2007, p. 243) : 18 questions sont réparties selon trois dimensions (6 pour l'engagement normatif, 6 pour l'engagement instrumental et 6 pour l'engagement affectif). Plus précisément, Nyock, pour l'engagement normatif, a repris une échelle à 6 items de Paillé

(2004) composée d'items issus de l'échelle de mesure validée par Vandenberghe, et al. (2001). Les sujets répondaient au moyen d'une échelle de Likert à quatre degrés allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

La personnalité était évaluée grâce au test basé sur la théorie du Big five, à savoir le test de l'Alter Ego qui se compose de cinq dimensions de personnalité (Bernaud & Debaisieux, 1997). Parmi les cinq dimensions, pour des raisons théoriques et de longueur du questionnaire seules trois d'entre elles ont été mesurées : l'agréabilité, le névrosisme et l'extraversion. Chacune de ces trois dimensions était composée de 24 questions, soit au total 72 énoncés associés à une échelle en 5 points allant de « tout à fait vrai » (1) à « tout à fait faux » (5). Les scores variaient de 70 à 360.

Les affects ont été étudiés grâce à la *Positive and Negative Affect Scale* (PANAS de Watson et al., 1988). Il s'agit d'une échelle de type Likert, dont les possibilités de réponses vont de (1) « très peu ou pas du tout », à (5) « très souvent ou tout à fait ». L'échelle comprend 20 items. Les participants notent la fréquence avec laquelle ils ont éprouvé chacun des états.

4.3.3. Résultats et analyses

Des analyses de corrélations ont été effectuées entre les différentes variables étudiées et les comportements.

Corrélations significatives marquées à $p < .05$ et $p < .01000$																							
N=147																							
Variable	EAF	Enor	Elns	ETot	AfPosi	AfNeg	Panas	Jproc	Jdist	Jint	Jinf	JTot	Extra	Nevro	Agrea	BE	Pprop	Pprod	Ppol	Auton	Aide	Encour	Pros
EAF	-																						
Enor	.04	-																					
Elns	.22**	.29**	-																				
ETot	.86**	.48**	.56**	-																			
Af posi	-.17	.25**	-	-.08	-																		
Af neg	-.05	-.13	-.12	-.08	-.03	-																	
Panas	-.16	.09	-.08	-.11	.70**	.70**	-																
Jproc	.13	.34**	-.03	.21**	.16	-.06	.07	-															
Jdist	.02	.33**	.06	.16	.12	-.10	.02	.62**	-														
Jint	.08	.29**	.13	.29	.05	-.22**	-.12	.37**	.18	-													
Jinf	.15	.37**	.15	.29**	.02	-.17	-.11	.35**	.13	.52**	-												
JTot	.13	.46**	.10	.30**	.13	-.18	-.03	.85**	.69**	.68**	.67**	-											
Extra	-.09	.09	-.14	-.08	.24**	.04	.20	.12	.27**	-.08	-.15	.07	-										
Nevro	-.15	.22**	-.02	-.04	.12	-.29**	-.12	.20	.20	.13	.08	.21**	.09	-									
Agrea	-.05	.07	-.10	-.04	.07	.06	.10	.20	.33**	-.21	-.31**	.03	.35**	.35**	-								
BE	-.02	.35**	.03	.12	.36**	-.05	.22**	.24**	.32**	-.10	-.01	.18	.41**	-.19	.39**	-							
Pprop	-.01	.01	.02	.00	.12	.08	.14	.05	-.09	-.04	.09	.01	-.02	-.11	.01	.01	-						
Pprod	-.09	.14	-.11	-.05	.46*	.13	.42**	.10	.10	.08	.01	.10	.15	.04	.12	.21*	.19	-					
Ppol	-.18*	.17*	-.12	-.11	.20*	.04	.17*	.19*	.14	.21**	.17*	.24*	.10	.16	-.01	-.03	-.02	.43**	-				
Auton	.10	.14	-.16	.08	.39**	.23**	.44**	.13	.12	.00	.04	.10	.13	-.06	-.01	.19*	.16	.48**	.24**	-			
Aide	.17*	.11	-.04	.16	.33**	.09	.30**	.11	.04	-.06	-.00	.04	.01	-.03	.01	.13	.15	.40**	.15	.63**	-		
Encour	.17*	.19*	-.08	.18*	.28**	.07	.26**	.17*	.03	.09	.12	.15	-.06	-.06	-.07	.06	.22**	.39**	.17	.60**	.79**	-	
Pros	.07	.19	-.12	.09	.43**	.16	.42**	.18*	.07	.06	.11	.15	.06	-.03	-.00	.14	.42**	.67**	.42**	.81**	.83**	.83**	-

Notes : * $p < .05$. ** $p < .01$.

Tableau 8 : Analyse des corrélations

Concernant l'ensemble des corrélations entre les variables indépendantes (VI) et les variables dépendantes (VD), 83 corrélations sont positives. Ainsi, les VI qui sont le plus souvent corrélées sont l'engagement normatif et toutes les dimensions de la justice organisationnelle, avec 4 corrélations significatives d'une part, et, la justice procédurale et les autres formes de justice (3 corrélations significatives), d'autre part. Concernant les VD, 8 corrélations existent entre les comportements prosociaux. Les comportements les plus corrélés entre eux sont les comportements pro-individuels avec 3 corrélations significatives.

Trois dimensions de justice, les justices procédurale, interactionnelle, informationnelle, à l'exception de la justice distributive, sont significativement corrélées à la prosocialité politique. Deux dimensions de l'engagement sont positivement corrélées aux comportements prosociaux, notamment, l'engagement affectif qui présente une corrélation avec l'aide et les encouragements ($r = .17, p < .05$) d'une part, et avec la prosocialité politique d'autre part ($r = .18$ et $p < .05$). L'engagement normatif est aussi corrélé à la prosocialité politique ($r = .17, p < .05$) et aux encouragements ($r = .19, p < .05$). Par ailleurs, les affects positifs présentent des liens significatifs avec la quasi-totalité des comportements prosociaux.

Les analyses de régressions

Tableau 9 :

Régressions hiérarchiques entre les comportements prosociaux et les différentes variables de l'étude.

Catégorie de comportements	Variables de l'analyse	Bêta (R simple)	T	P	R2 ajusté
Pro production	Affectivité positive	.45*	5,34	.000	.194
	Agréabilité	.27	1,2	.235	
	Justice procédurale	.07	0,79	.434	
	Engagement normatif	.18*	2,11	.003	.026
Pro propriété	Affectivité positive	.26*	2,01	.048	.089
	Agréabilité	.42	1,74	.086	
Pro politique	Justice procédurale	.19*	2,17	.036	.019
	Justice interpersonnelle	.21*	2,63	.00	.038
	Engagement normatif	.22*	2,65	.008	.065
	Justice distributive	.02	0,3	.768	
	Justice informationnelle	-.13	-0,98	.333	
Autonomisation	Affectivité positive	.29*	2,95	.003	.142
	Engagement instrumental	-.58*	-2,29	.025	.063
Aide	Affectivité positive	.47**	2,68	.009	.088
Valorisation	Affectivité positive	.55**	2,9	.005	.174
	Engagement normatif	.27	1,53	.132	

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Les résultats relatifs aux analyses de régressions indiquent que l'engagement normatif présente des liens significatifs et positifs avec, d'une part les comportements prosociaux de production ($\beta = .18$, $R^2 = .026$) et d'une part les comportements prosociaux ($\beta = .19$, $R^2 = .065$). Des liens significatifs et positifs sont aussi observés entre les justices procédurales ($\beta = .19$, $R^2 = .019$), interactionnelle ($\beta = .21$, $R^2 = .038$) et les comportements pro-politiques. Les affects positifs sont en lien avec la presque totalité des comportements prosociaux, exceptés les comportements pro-politique. En outre, l'engagement instrumental est significativement et négativement en lien avec l'autonomie. Ainsi, l'autonomie est expliquée à 6.3% par cette dimension de l'engagement. Les analyses de régression indiquent que les variables telles que les justices procédurale et informationnelle, les affects positifs et l'engagement normatif

prédisent mieux les comportements prosociaux au travail. Les régressions révèlent aussi que les affects prédisent nettement mieux les comportements pro-individuels que les comportements pro-organisationnels, dans ce sens qu'une dimension des comportements pro-organisationnels ne présente pas de lien avec les affects.

4.3.4. Discussion

Dans la présente étude, l'engagement organisationnel s'avère être une variable importante pour expliquer les comportements prosociaux. En effet, les résultats des régressions pas-à-pas des comportements prosociaux ont montré que l'engagement normatif explique significativement et positivement les comportements prosociaux de production et politique. L'engagement instrumental explique significativement et négativement les comportements de type autonomie. Ce premier résultat corrobore ceux de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) et de Podsakoff et al. (2000) qui ont montré que l'engagement affectif et l'engagement normatif constituaient de bons prédicteurs des comportements citoyens et confirme notre hypothèse 2. D'une manière générale, la nature de l'engagement s'avère déterminante afin de comprendre le lien entre cette variable et les comportements au travail. La justice organisationnelle est aussi une variable prise en compte dans l'explication des comportements prosociaux. La justice procédurale semble être la variable de justice la plus efficace pour prédire certaines formes de prosocialité car elle explique significativement les comportements prosociaux politiques. Cohen-Charash et Spector (2001) ont également montré une corrélation entre les justices procédurales et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ce résultat confirme partiellement l'hypothèse 1. Les employés ressentent le besoin d'être associés aux procédures de prise de décisions. Pour se sentir comme faisant

partie de l'organisation, chaque employé doit ressentir qu'il est libre d'apporter des idées, ce qui par la suite le conduira à accepter les règles. Il importe donc de porter une attention à cette variable qui peut jouer un rôle majeur dans l'explication des comportements prosociaux. Conformément à l'hypothèse 3, l'agréabilité est un prédicteur de la prosocialité de propriété. Ainsi, les personnes altruistes, aimant l'aide et la coopération auraient tendance à mettre à disposition de l'entreprise des biens personnels. En outre, l'agréabilité prédit aussi la prosocialité.

L'objectif principal de cette recherche étant de déterminer les meilleurs prédicteurs des comportements prosociaux au travail, les prédicteurs les plus pertinents seraient l'engagement normatif et instrumental et de la justice procédurale. Les résultats montrent aussi que les variables personnelles participent significativement à l'émergence des comportements au travail. Ces variables permettent d'augmenter la part de la variance expliquée. Les variables personnelles inédites les plus représentées dans l'augmentation de la part de la variance sont celles liées aux émotions. Dans cette catégorie, l'affectivité positive permet d'élever la variance de tous les comportements prosociaux, à l'exception des comportements prosociaux de propriété. L'affectivité, variable innovante, est donc la plus significative, et vérifie les hypothèses 4.1 et 4.2. L'affectivité positive représente d'une part, une sensibilité à s'investir pleinement dans son travail et donc à se surinvestir, d'autre part, la capacité à être altruiste, à soutenir l'autre dans son travail. Dans une large mesure, l'affectivité positive vise à accentuer les conduites productives.

4.3.5. Limites de la recherche

Différentes limites méthodologiques peuvent être émises. Tout d'abord, la teneur de certains comportements est sujette au biais de désirabilité sociale qui est à l'œuvre pour les items

relatifs à la prosocialité, même si l'anonymat était garanti. Ensuite, il faut remarquer que la population bien que relevant davantage du milieu hospitalier n'est pas réellement homogène ce qui limite la portée et la validité externe de notre recherche. En dépit de l'intérêt d'avoir montré l'impact de la justice organisationnelle et de l'affectivité, il existe encore une part importante de variance non expliquée et la valeur prédictive de certaines variables (ie les variables du big-five) reste limitée. Il est vrai que prédire les comportements reste un domaine de recherche particulièrement délicat comme d'autres chercheurs l'ont suggéré et constaté en tentant de prédire des conduites très variées (Ajzen, 2002 ; Fishbein & Ajzen, 1975). D'autres liens entre les comportements prosociaux et d'autres variables explicatives restent donc à explorer. De manière à améliorer la distinction des mesures de certaines prosocialités (politique, aide), nous allons prendre en compte pour la suite de ce programme de recherche certaines dimensions de l'outil de Paillé (2007) telles que les vertus civiques et l'esprit d'équipe.

4.3.6. Conclusion de la première recherche

Cette étude a permis à la fois de mesurer un ensemble de comportements pro-organisationnels et pro individuels au travail et de mettre en évidence le rôle de l'engagement, des affects et de la justice en tant que prédicteurs de la prosocialité dans les entreprises. Les résultats des analyses indiquent la pertinence de certaines variables dans la prédiction de l'émergence des comportements positifs au travail en particulier celle des justices procédurale, interactionnelle, informationnelle, de l'affectivité et de l'engagement affectif. Les analyses de régressions confortent les résultats des analyses de corrélations. Dans l'ensemble, les affects et les variables de l'engagement seraient de bons prédicteurs de comportements prosociaux. Afin d'optimiser la prédiction de la prosocialité au travail, nous pourrions à l'avenir, pour optimiser la prédiction, recourir à un indicateur très efficace qui est l'intention de conduite

(Fishbein & Ajzen, 1975). A l'avenir, une autre extension possible serait aussi possible d'explorer les effets de l'autoefficacité, de l'assertivité et du locus of control et particulièrement ceux de la satisfaction des besoins fondamentaux de compétence, d'autonomie et d'affiliation (Decy & Ryan, 1985 ; 2000). En effet, les liens entre satisfaction des besoins et conduites (Chatzisarantis & Biddle, 1998) ont pu être mis en évidence et constituent peut-être une piste fructueuse. Le nombre de nos variables étant déjà important, nous ne déroulerons cependant pas ces propositions dans la présente thèse.

Chapitre 5 Recherche 2 : les comportements prosociaux au travail, quels liens avec la justice organisationnelle, l'engagement et l'empathie?

Ce travail a fait l'objet d'une communication orale à l'ICAP (Boundenghan & Desrumaux, 2014).

5.1. Introduction au chapitre 5

Comme nous le savons, dans le domaine managérial, les organisations ont besoin des salariés disposés à excéder les rôles formels prescrits. Ces comportements (excédant des exigences du poste) ont, au fil des années reçu une attention particulière et ont été conceptualisés différemment (OCB, ou encore comportements prosociaux). Le but de cette recherche est d'examiner les potentiels antécédents des comportements prosociaux en milieu organisationnel. Pour cela, la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, les affects et l'empathie ont été proposés comme étant des prédicteurs des comportements prosociaux des salariés.

5.2. Hypothèses

La présente étude examine les relations entre les comportements prosociaux et ses prédicteurs. Plusieurs facteurs, tels que la justice organisationnelle, l'engagement, la satisfaction, l'empathie ou les affects ont souvent été proposés. De tous ces facteurs, la justice organisationnelle apparaît le plus fréquemment usité. En effet, plusieurs chercheurs se sont interrogés sur les relations entre les variables de la justice organisationnelle et les attitudes et les comportements des salariés (Bies, 2001 ; Bobocel & Holmvall, 2001 ; Colquitt et al., 2014 ; Lee et al., 2013 ; Loi & Yang, 2009).

L'analyse de la littérature indique que la justice procédurale a été identifiée comme étant le facteur ayant plus d'effet sur les comportements que la justice distributive. La justice procédurale est une variable indépendante des OCB et a aussi un effet indirect par l'intermédiaire d'autres variables (Moorman et al., 1998 ; Moorman, 1991). Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng (2001), ainsi que Cohen-Charash & Spector (2001), ont montré une forte corrélation entre le sentiment de justice organisationnelle et la production de comportements positifs. De plus, selon Desrumaux et al. (2012), la justice organisationnelle contribue à expliquer les comportements pro-sociaux. Plus précisément, la justice procédurale prédirait significativement la pro-socialité de propriété. Pour ce qui est du lien entre la variable de satisfaction au travail avec les comportements prosociaux, il n'existe encore aucune concordance dans les écrits. Par exemple, Saari et Judge (2004, in par Charles-Pauvers et al., 2006) constataient des points de vue divergents au sujet de la relation entre la satisfaction et la performance des salariés. De même, une méta-analyse de Iaffaldano et Muchinsky (1985 cités par les mêmes auteurs) faisait état d'une corrélation moyenne et faible entre la satisfaction et la performance estimée à .17, ce résultat signifie donc que la satisfaction au travail ne serait pas un bon prédicteur de la performance au travail. Par opposition, il a été aussi montré que la satisfaction au travail avait un effet positif sur les OCB (Bateman & Organ, 1983; Williams & Anderson, 1991). Dans cette étude, contrairement aux études précédentes, la satisfaction sera considérée comme une variable médiatrice. En effet, elle s'inscrit plutôt dans la lignée de l'étude de Iaffaldano et Muchinsky (1985) pour laquelle, la corrélation moyenne observée avec satisfaction au travail signifierait que le lien entre la satisfaction au travail et la performance serait indirect. Comme pour la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel a des conséquences sur les comportements au travail. En effet, bon nombre d'études montrent toujours des liens positifs ou nuls entre les OCB et certaines des attitudes au travail. D'après Paillé (2008), les études entre l'engagement

et les OCB portent généralement sur les sous dimensions que sont l'altruisme et la conscience professionnelle et les études rapportent des liens significatifs positifs voire une absence de lien. Ainsi, l'effet de l'engagement affectif n'est pas systématique sur l'ensemble des comportements citoyens. Nous pouvons alors supposer retrouver des corrélations entre les différentes attitudes au travail et les comportements d'entraide, et plus généralement avec les comportements prosociaux. Roux et Dussault (2007) montrent que l'engagement affectif est davantage corrélé avec la citoyenneté organisationnelle que ne le sont l'engagement instrumental et l'engagement normatif. L'engagement normatif serait par ailleurs davantage corrélé avec la citoyenneté organisationnelle que ne l'est l'engagement instrumental. Plus précisément, ils montrent que l'engagement affectif est lié à la tolérance et au civisme. Concernant les affects, Brief et Weiss (2002) ont observé des corrélations positives entre l'affectivité positive et l'émission de certains comportements prosociaux. Par ailleurs, en réexaminant une méta-analyse d'Underwood et Moore (1982 in Eisenberg et Miller, 1987), qui ne montrait aucun lien entre les comportements prosociaux et l'empathie, les auteurs ont trouvé des relations positives entre l'empathie et les comportements prosociaux tels que les comportements coopératifs. De même, Pohl (2011) a montré que la composante cognitive de l'empathie était un bon prédicteur de l'engagement à l'égard du travail ainsi que des comportements d'altruisme et de vertus civiques.

En s'inspirant des travaux empiriques, les hypothèses suivantes ont été testées. En effet, il a été établi que la justice organisationnelle avait une influence significative sur les OCBs (Colquitt et al., 2013 ; Moorman & Byrne, 2005). Nous émettons donc l'hypothèse d'un lien positif entre la justice organisationnelle et les comportements prosociaux au travail (H1). Nous nous attendons à ce que certaines formes de justice organisationnelle expliquent plus positivement et significativement certains comportements que d'autres. Conformément aux travaux rapportés par Desrumaux et al. (2012), nous testerons l'hypothèse que la justice

procédurale constituerait le meilleur prédicteur des comportements prosociaux (H1.1). Transky (1993) a montré qu'il n'existait aucune corrélation significative entre l'engagement affectif et les OCBs (vertu civique, sportivité) ; nous émettons par ailleurs l'hypothèse d'un lien significatif entre l'engagement affectif et les comportements orientés vers les individus, notamment, l'aide (H2) ; et entre les autres formes d'engagement et les comportements prosociaux (H2.1). Des études ont trouvé des liens significatifs entre l'empathie et les comportements prosociaux, notamment l'aide (Batson, 1991; Darrick & David, 2006; Dovidio et al. 2005 et 2006; Marsh et al. 2007). Nous postulons de ce fait que l'empathie prédit mieux les comportements prosociaux orientés vers les individus que ceux orientés vers l'organisation (H3). Tous testerons ensuite les hypothèses de médiations. En effet, nous espérons que la satisfaction médiatise la relation entre la justice organisationnelle et les comportements prosociaux. Nous nous attendons aussi à ce que l'empathie médiatisent le lien entre comportements prosociaux et l'engagement organisationnelle (H5), et enfin des médiations sont aussi entendues avec les affects (H6).

5.3. Méthodologie de la recherche

Participants et procédure

Le questionnaire a été soumis à 236 salariés issus de diverses entreprises du Nord Pas de Calais. L'échantillon était composé de 58,1 % de femmes ($N = 137$) et de 40,7 % d'hommes ($N = 96$), 1,2 % d'entre n'ont pas renseigné sur leur sexe. La moyenne d'âge observée est retrouvée entre 31-40 ans, l'âge allant de 18 ans à 71 ans. La tranche d'âge des 18-30 ans était la plus représentée, avec près de 45 % de l'échantillon, suivi de la tranche 41-50 (22%), lorsque les plus de 60 ans ne représentent que 1 %. Les catégories socioprofessionnelles les plus représentées étaient les employés de commerce (17%), les techniciens et employés de la

fonction publique (un peu plus de 16% chacune), les professions intermédiaires de l'enseignement, la santé, de la fonction publique et assimilés (13%) et les cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistique (9%). Tous les secteurs d'activité ont été représentés, cependant, le secteur privé est le plus en vue (61%).

Les questionnaires ont été transmis soit directement aux réseaux de connaissances au format papier, soit sous une forme électronique accessible par internet. La participation à l'étude s'est faite sur la base du volontariat et les chercheurs ont garanti l'anonymat et la confidentialité des données recueillies.

5.3.1. Matériel

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire. Celui-ci est composé de 249 questions constituant différentes échelles et permettant la mesure de trois grandes catégories de variables, à savoir: les variables indépendantes (la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel, la satisfaction, les affects et l'empathie), les variables dépendantes que sont les comportements prosociaux au travail, d'une part, et les variables factuelles, d'autre part. Pour la plupart des dimensions, les participants devraient répondre sur une échelle de Likert.

La justice organisationnelle

La justice organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle de Colquitt (2001) traduite et validée en français par Jouglard-Tritschler et Steiner (2005). Elle prenait en compte les quatre dimensions de la justice organisationnelle (justices distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle). Cette échelle était composée de 20 énoncés, par exemple : *Votre rémunération reflète votre contribution à l'entreprise*. On demandait aux sujets d'indiquer

dans quelle mesure ces mesures avaient été appliquées dans le cadre de leur travail. Ils répondaient au moyen d'une échelle de type Likert à 5 points allant de « dans une faible mesure » (1) à « dans une large mesure » (5).

L'alpha de Cronbach de l'échelle est $\alpha = .93$.

L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été mesuré en reprenant l'outil de Nyock (2007). Plus précisément, Nyock, pour l'engagement normatif, a repris une échelle à 6 items de Paillé (2004) composée d'items issus de l'échelle de mesure validée par Vandenberghe, et al. (2001). Cet outil se structurait autour de 18 énoncés mesurant les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et instrumental) sur une échelle à 4 points: pas du tout d'accord (1) à tout à fait d'accord (4) ($\alpha = \alpha = .85$):

- ✓ J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation
- ✓ Pour moi, personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.
- ✓ J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon entreprise actuelle

La satisfaction avec la vie

La satisfaction est mesurée au moyen de l'échelle de Diener (1984) en 5 items, (exemples:

- ✓ *Pour la plupart de ses aspects, ma vie est proche de mon idéal.*
- ✓ *Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais atteindre dans la vie.*

L'échelle de type Likert allait de « pas du tout » (1) à « tout à fait » (7). L'alpha de Cronbach était $\alpha = .85$.

Les affects

Les émotions positives ont pour leur part été étudiées grâce à l'échelle de PANAS (Watson *et al.*, 1988). Le PANAS (Positive and Negative Affect Schedule) mesurait en dix items l'affectivité positive et en dix items l'affectivité négative allant de « dans une faible mesure » (1) à « dans une large mesure » (5). Les participants notent la fréquence avec laquelle ils ont éprouvé chacun des états ($\alpha = \alpha = .74$).

L'empathie

L'empathie quand à elle était mesurée avec l'échelle d'empathie de Hojat, Fields et Gonnella (2001), la Jefferson Scale of Physician Empathy, composée de 20 items et de 5 échelons de réponse pour chacun de ceux-ci sur une échelle de type Likert allant de 1: "fortement en désaccord" à 5: "fortement d'accord" :

- ✓ *Ma relation avec mes collègues se passe mieux quand je prends en compte leurs sentiments*
- ✓ *Dans mes relations au travail je suis sensible aux attentes de mes collègues sans qu'ils aient besoin de les verbaliser.*

Cette échelle mesurait initialement l'empathie des médecins envers leurs patients, nous avons donc adapté l'échelle en modifiant les items afin qu'ils mesurent l'empathie des salariés envers leurs collègues ($\alpha = \alpha.78$).

Les comportements prosociaux

La mesure des comportements prosociaux au travail a été réalisée grâce à l'échelle adaptée de Desrumaux *et al.* (2012) et Paillé (2009). Le questionnaire de comportements utilisé ici comptait 32 items renseignés par une échelle variant de 1 (jamais) à 6 (très souvent). Les participants devaient indiquer à quelle fréquence ils avaient produit ces comportements.

Le qui suit présente l'échelle des comportements prosociaux mesurés

Comportements prosociaux	Alpha
Prosocialité de propriété	.72
- Pris à sa charge des frais professionnels - fait don de matériel à l'entreprise - ajoute la différence lors de dépenses professionnelles - amène son matériel personnel pour travailler - prend en charge sa formation professionnelle	
Prosocialité de production	.54
- su allier efficacité et rapidité dans mon travail - su me sur-investit dans mon travail - Dépassé volontairement mes horaires de travail. - Eté à l'affût de conseils pour améliorer la productivité de mon travail.	
Prosocialité politique	.51
- Assumé mes responsabilités dans l'accomplissement de mes tâches - Respecté le règlement de l'entreprise - respecte les procédures - Accepté les changements pour que l'entreprise évolue - Favorisé la négociation et les compromis - Accepté les décisions de mes supérieurs hiérarchiques	
Aide	.67
- Agit en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord - soutenu moralement un collègue qui rencontre des difficultés - apporte une aide à un nouvel employés - Fait l'éloge des qualités d'un collègue - Encouragé l'autonomie d'autrui dans son travail	
Vertus civique	.67
- Assisté à des manifestations professionnelles où ma présence est encouragée mais pas formellement exigée. - Participé activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise - Fait des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon entreprise - Assisté volontairement à des séminaires de perfectionnement sans que cela ne me soit imposé	
	.60
Esprit d'équipe	
-Partagé un intérêt pour un objectif partagé avec les autres membres de mon équipe - Fait confiance aux membres de mon équipe - Partagé mon point de vue avec un ou des collègues ne me gêne pas	

- Impliqué plus dans une réussite collective que dans une réussite individuelle

Tableau 10 : Items de l'échelle des comportements prosociaux

Pour chaque question, les individus devaient se positionner en indiquant dans quelle mesure la situation décrite est représentative de leur vécu professionnel.

5.3.2 Résultats

Tableau 11

Moyens, écarts-types et inter-corrélations entre les variables de l'étude

Variable	Corrélations significatives marquées à $p < .05$ N=236 (Observations à VM ignorées)																							
	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17					
1.Satisf	4.63	1.11	(.85)																					
2.Affect +	3.60	.69	.32*	(.85)																				
3.Affect -	1.98	.66	-.13*	-.18*	(.82)																			
4.PANAS	2.79	.43	.15*	.65*	.62*	(.73)																		
5.Engaff	2.75	.69	.11	.38*	-.12	.21*	(.80)																	
6.EngNor	2.19	.81	-.13*	-.31*	-.00	.24*	.61*	(.89)																
7.EngInst	2.48	.60	.17*	.09	.04	.10	.27*	.35*	(.74)															
8.Engage	2.49	.54	.18*	.33*	-.03	.24*	.80*	.83*	.70*	(.85)														
9.Judis	2.47	1.08	.34*	.15*	-.29*	-.10	.24*	.16*	.27*	.29*	(.94)													
10.Juproc	3.15	.89	.18*	.39*	-.29*	.08	.45*	.40*	.13*	.42*	.35*	(.86)												
11.Juint	3.77	1.01	.18*	.26*	-.40*	-.10	.38*	.25*	.01	.27*	.41*	.61*	(.90)											
12.Juinif	3.11	1.03	.20*	.34*	-.33*	.01	.34*	.35*	.13*	.35*	.39*	.71*	.58*	(.89)										
13.Empath	3.38	.44	-.03	.18*	-.00	.13*	.19*	.05	-.01	.09	.00	.03	.08	-.03	(.78)									
14.CPPProp	2.13	.98	.00	.27*	.04	.25*	.26*	.19*	-.10	.15*	.00	.18*	.14*	.16*	.16*	(.72)								
15.Aide	4.12	.81	-.02	.30*	.09	.31*	.20*	.02	-.13*	.04	-.13*	.05	-.05	-.06	.34*	.34*	(.67)							
16.Vcivic	3.03	1.05	.02	.28*	.01	.24*	.34*	.18*	-.02	.21*	.18	.19*	.15*	.18*	.09	.36*	.41*	(.67)						
17.Eequipe	4.53	.85	.01	.31*	-.00	.24*	.24*	.06	.01	.13*	.04	.18*	.13*	.09	.43*	.16*	.48*	.27*	(.60)					

Notes: Satisf (satisfaction) ; Engaff (engagement affectif) ; EngNor (engagement normatif) ; EngInst (engagement instrumental) ; Judis (justice distributive) ; Juproc (justice procédurale) ; Juint (justice interpersonnelle) ; Juinif (justice informationnelle) ; Empath (empathie) ; CPPProp (comportement pro-propriété) ; Vcivic (vertus civiques) ; Eequipe (esprit d'équipe)

Ce tableau présente les moyennes, écarts-types, les coefficients alphas et les inter-corrélations des variables de l'étude. Les évaluations des alphas de Cronbach (α) pour toutes les échelles ne sont pas supérieures à .70, qui est le seuil recommandé pour les sciences sociales. Ainsi, bien qu'au premier coup d'œil ceci puisse sembler non satisfaisant, il est important de rappeler qu'en tenant compte de la constance des inter-corrélations moyennes entre les items, l'augmentation du nombre d'items améliorerait le coefficient α (Cortina, 1993 ; Streiner, 2003). Cortina fournit un exemple dans lequel l'inter-corrélation moyenne entre les items est $r = .30$. mais avec six items le coefficient $\alpha = .72$. Notre étude présente des mesures de

comportements prosociaux avec des inter-corrélations moyennes semblables entre les items pour certains composantes (aide $\alpha = .67$, $r = .30$; vertu civique : $\alpha = .67$, $r = .33$; esprit d'équipe : $\alpha = .60$).

Le tableau de corrélation indique également que toutes les variables indépendantes examinées sont significativement liées aux comportements prosociaux, à l'exception de la satisfaction. L'engagement organisationnel et les affects positifs sont corrélés avec tous les comportements mesurés. L'empathie et l'engagement affectif en revanche présentent la corrélation la plus forte avec les comportements prosociaux au travail, notamment l'esprit d'équipe et la vertu civique ($r = .43$; $r = .34$, respectivement ; $p < .05$). Les corrélations les plus faibles ont par ailleurs été enregistrées entre l'aide et, l'engagement instrumental, d'une part, et la justice distributive, d'autre part ($r = -.13$; $p < .05$). Plusieurs corrélations significatives et positives ont été observées entre les VI, notamment entre la justice procédurale et toutes les formes d'engagement. On note par ailleurs des corrélations significatives mais négatives entre les affects négatifs et toutes les composantes de la justice organisationnelle, d'une part, et avec la satisfaction, d'autre part. En s'appuyant sur ce dernier résultat, nous pouvons penser que des formes de justices défailtantes, associées à une insatisfaction au travail occasionnent des émotions négatives qui pourraient se traduire par des situations de stress.

Les effets des variables de contrôle sur les comportements prosociaux

Une analyse de la variance (ANOVA) a permis de mettre en évidence le rôle de certaines variables dans l'émergence de la prosocialité au travail. En effet, la comparaison des moyennes effectuée sur les comportements prosociaux de propriété (CP-Prop) révèle un effet de la profession, du secteur et de la branche d'activités sur ces comportements. Les personnels de loisir, de santé et d'action sociale, de l'éducation et des services aux entreprises déclarent

émettre significativement plus de comportements prosociaux (prosocialité de propriété et l'aide-soutien) que les autres personnels (leurs moyennes varient de 2.48 à 4.4). L'une des raisons possibles que nous pouvons avancer proviendrait du fait que les personnels qui travaillent dans ces branches ont plus de chances de développer ces comportements généreux que d'autres. De plus, la nature de leurs activités professionnelles fait qu'ils s'engagent dans plus de prosocialité. Dans certaines branches (éducation, santé et action sociale par exemple), ces comportements sont une nécessité et le personnel est autorisé à s'y engager alors que dans d'autres (i.e. activités financières), ce n'est pas le cas. L'âge est également une variable citée dans la prédiction des comportements prosociaux. Les salariés plus jeunes (18-30 ans) déclarent être plus aptes à aider que ceux des autres tranches d'âge. En outre, le rôle du sexe n'a pas été prouvé. Une étude plus approfondie de l'effet des variables factuelles serait souhaitable.

5.3.3. Les analyses de régressions

Des analyses de régression hiérarchique (pas à pas) ont été exécutées en vue de tester nos hypothèses. Nous avons souhaité réaliser ces régressions pas à pas (stepwise) en deux étapes dans le but d'étudier l'apport de chaque type de variables à l'explication de la variance totale. Ainsi, nous avons, dans une première étape, intégré uniquement les variables organisationnelles (les composantes de la justice), puis lors de la seconde étape, les variables individuelles ont été ajoutées (engagement, affects, satisfaction et empathie). Dans ces analyses, les comportements prosociaux (pro-propriété, aide, vertu civique et esprit d'équipe) ont été testés comme variables dépendantes.

Tableau 12

Régressions pas à pas (stepwise) en deux étapes sur les comportements prosociaux

Catégorie de comportements	Variables de l'analyse	Etape 1 Bêta(R simple)	R ² ajusté	Etape 2 Bêta (R simple)	F	P	R ² ajusté
Pro propriété	Justice procédurale Engagement affectif Engage. instrumental Affect positif Affect négatif Justice information.	.20*	.031	- .34*** -.32** .28** .23* .09	8.88	- .001 .002 .004 .018 .143	.145
Aide	Justice procédurale Justice distributive Justice information. Justice interaction. Engagement affectif Engage. Instrument. Empathie Affect positif Engage. Normatif Affect négatif	.21* -.11* -.13	.033	- - - -.14** .27** -.24** .49*** .33*** -.11 .13	11.68	- - - .010 .003 .004 .000 .000 .149 .091	.243
Vertu civique	Justice procédurale Justice distributive Engagement affectif Engage. Instrument. Affect positif Affect négatif Satisfaction	.17* .13*	.046	- .20** .37*** -.25* .34*** .21* -.09	8.75	- .002 .000 .020 .001 .035 .116	.166
Esprit d'équipe	Justice procédurale Empathie Affect positif	.17**	.029	- .77*** .29***	38.79	- .000 .000	.245

* $p < .05$, ** $p < .01$, et *** $p < .001$.

Comme précédemment indiqué, dans la première étape, les quatre composantes de la justice organisationnelle ont été incluses comme variables indépendantes du modèle. Deux de ces quatre prédicteurs ne sont pas significativement associés aux comportements prosociaux. Il s'agit de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle. Dans la deuxième étape, les variables suivantes, l'engagement, les affects, la satisfaction et l'empathie, ont été ajoutées au modèle.

Nous constatons pour cela que la prosocialité de propriété est expliquée à 14.5 %. Une variable organisationnelle, à savoir la justice procédurale explique 3.10 % de la variance ($\beta = .20^*$, $p < .05$). Les variables personnelles (engagement affectif, engagement instrumental, affects positif et négatif) contribuent à l'augmentation de la variance, jusqu'à 14.5% ($F(5, 228) = 8.885$, $p < .001$). L'aide est expliquée à 3.3% par trois des quatre variables organisationnelles, les justices procédurale, distributive et interpersonnelle. Cette part de variance expliquée s'élève à 24.3% avec l'ajout des variables personnelles ($F(7, 226) = 11.62$, $p < .001$). Les justices distributive et procédurale expliquent près de 5% de la variable de la vertu civique. La contribution des variables personnelles (engagement affectif, engagement instrumental, satisfaction) élèvent l'explication de la variance à 16.6% ($F(6, 227) = 8.752$, $p < .0001$). Enfin, la dernière catégorie de comportements prosociaux est relative à l'esprit d'équipe, et est expliquée à environ 3% par la variable organisationnelle de justice procédurale. Cette variance s'élève à 24.5% lors de l'ajout de l'empathie et des affects positifs ($F(2, 231) = 38.794$, $p < .001$).

5.3.4. Analyse des médiations

Pour tester l'effet médiateur, nous avons utilisé la méthode de test des effets indirects basée sur une analyse en bootstrap. La méthode de bootstrap est recommandée pour de faibles échantillons (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002, Preacher & Hayes, 2004) et permet à l'aide d'une macro SPSS d'estimer tous les effets directs et indirects avec plusieurs médiateurs (Preacher & Hayes, 2008; Hayes, 2013). Elle permet grâce à l'utilisation des intervalles de confiance de baisser l'erreur de type I. Les estimations en bootstrap présentées ici sont basées sur 5000 échantillons de bootstrap.

Le modèle de médiation impliquant la justice procédurale en relation avec la prosocialité de propriété est significatif d'une manière générale ($F(3, 232) = 8.23$, $p < .001$) et

représente 9.62 % de la variance de la prosocialité de propriété. L'effet total de la justice procédurale sur la prosocialité de propriété (lien c), $\beta = .20$, $p < .01$, devient non significatif (lien c'), $\beta = .14$, $p = .06$, lorsque les médiateurs (affects positifs et négatifs ont été inclus) dans le modèle. L'effet indirect total par les deux médiateurs est non significatif, avec une estimation à .0576 et un intervalle de confiance allant de -.0076 à .1278. Les effets indirects spécifiques des affects positifs (estimé à .0955, limite basse/limite haute = .0488 à .1575) et affects négatifs (estimation = -.0379, intervalle de confiance = -.0888 et-.0057) sont en revanche tous deux significatifs. Ces résultats indiquent que l'ensemble des dimensions des affects médiatisent significativement et positivement (pour les affects positifs) et significativement et négativement (pour les affects négatifs).

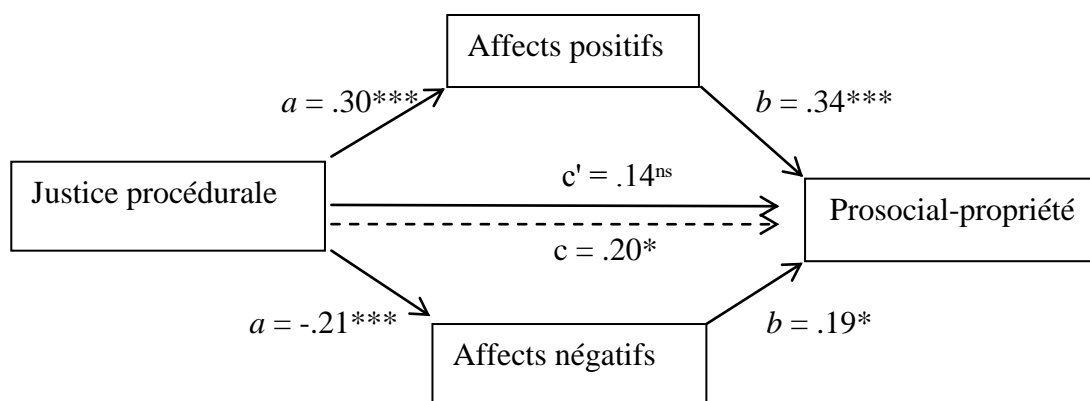


Figure 12 : Effet médiateur des affects dans la relation entre la justice procédurale et la prosocialité de propriété

Nous avons aussi testé la médiation entre les affects, la prosocialité de propriété et deux variables de l'engagement (affectif et instrumental). Les résultats des analyses sur le rôle médiateur dans le lien entre la prosocialité de propriété et l'engagement affectif, d'une part, indiquent que ce modèle de médiation est significatif ($F_{(3, 232)} = 10.21$, $p < .001$) et explique 11.67 % de la variance. L'effet total de l'engagement affectif (lien c), $\beta = .37$, $p < .001$, reste significatif (lien c'), $\beta = .28$, $p = .003$, lorsque les médiateurs (affects positifs et négatifs) ont été ajoutés dans le modèle. L'effet indirect total (un effet indirect réfère à la relation entre

deux variables qui est obtenue par médiation grâce à l'intervention d'un ou de plusieurs variables, Raykov & Markoulides, 2000) en présence des deux médiateurs est significatif, avec un indice estimé à .0685 et un intervalle de confiance allant de .0208 à .1272. Les effets indirects spécifiques ne sont pas significatifs pour les deux médiateurs. En effet, seuls les affects positifs (estimation égale à .0819, intervalle de confiance = .0523 à .1997) ont un effet indirect concluant. Ces résultats signifient que seuls les affects positifs médiatisent la relation entre l'engagement affectif et les comportements de prosocialité de propriété, il s'agit d'une médiation partielle. D'autre part, en ce qui concerne la médiation du lien engagement instrumental-prosocialité de propriété, on note que le modèle général est significatif ($F_{(3, 232)} = 8.66, p < .001$) et représente 10.07 % de la variance du comportement. L'effet total de l'engagement instrumental, $\beta = -.16, p = .11$, n'est pas significatif. L'effet direct est par ailleurs significatif, $\beta = -.21, p = .03$. Aucun effet indirect des deux médiateurs n'est significatif. Il n'existe donc pas de médiations significatives pour le modèle.

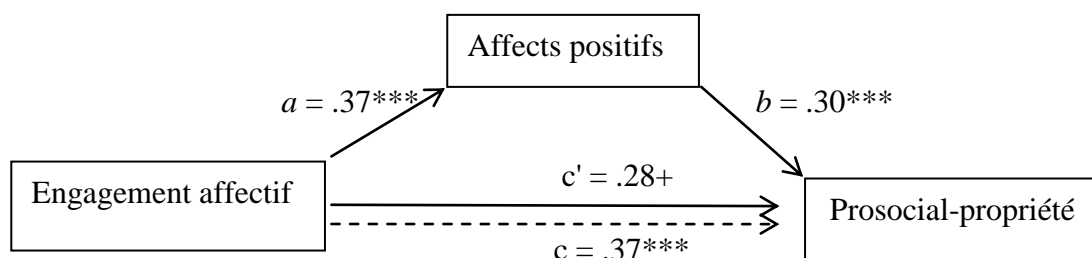


Figure 13: Effet médiateur des affects positifs dans la relation entre l'engagement affectif et la prosocialité de propriété

De même, nous avons testé la médiation de l'empathie et les affects positifs dans la relation impliquant l'esprit d'entreprise et la justice procédurale. Les analyses montrent un modèle général significatif ($F_{(3, 232)} = 26.54, p < .001$) expliquant 25.55 % de la variance de l'esprit d'équipe. L'effet total de la justice procédurale (lien c), $\beta = .17, p < .01$, est significatif (lien c'), devient non significatif ($\beta = .08, p = .16$), lorsque l'empathie et les affects positifs ont été

intégrés au modèle. L'effet indirect spécifique à chaque médiateur n'a été concluant que pour une seule variable. En effet, seuls les affects positifs (estimation = .0811, intervalle de confiance = .0316 à .1492). Ces résultats indiquent une médiation simple et totale des affects positifs.

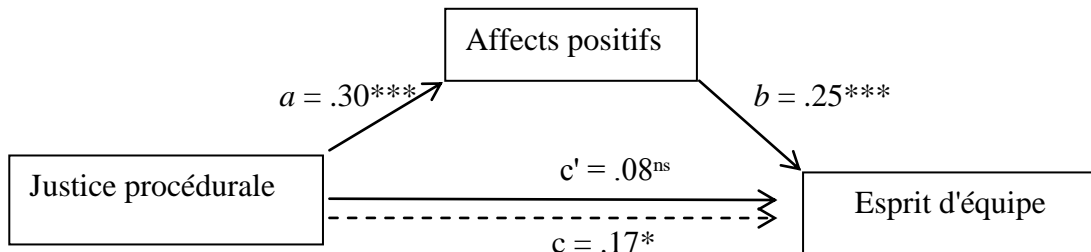


Figure 14: Analyse de la médiation simple sur l'esprit d'équipe

Dans le même ordre d'idée, nous avons mesuré les rôles médiateurs des affects dans les liens entre la vertu civique et les composantes de la justice organisationnelle (justice procédurale et justice distributive), d'une part, et entre la vertu civique et l'engagement organisationnel (engagement affectif et engagement instrumental), d'autre part.

Concernant le bloc de variables de la justice, les analyses sur la justice procédurale montrent que le modèle général est significatif ($F_{(1, 234)} = 9.32, p < .01$). En effet, l'effet total de la justice procédurale (lien c), $\beta = .23, p < .01$, est significatif. L'effet direct (lien c') est non significatif ($\beta = .14, p = .08$). L'effet indirect total du modèle est significatif ($E = .0734, LLCI = .0056$ et $ULCI = .1762$). En outre, l'effet spécifique à chaque médiateur n'a été concluant que pour une seule variable. Ainsi, l'effet indirect n'est significatif que pour les affects positifs (estimation = .1015, intervalle de confiance = .0496 à .1661). Ces résultats montrent que les affects positifs constituent la seule composante des affects qui médiate la relation entre la justice procédurale et le civisme en milieu de travail. Il s'agit d'une médiation simple et totale des affects positifs.

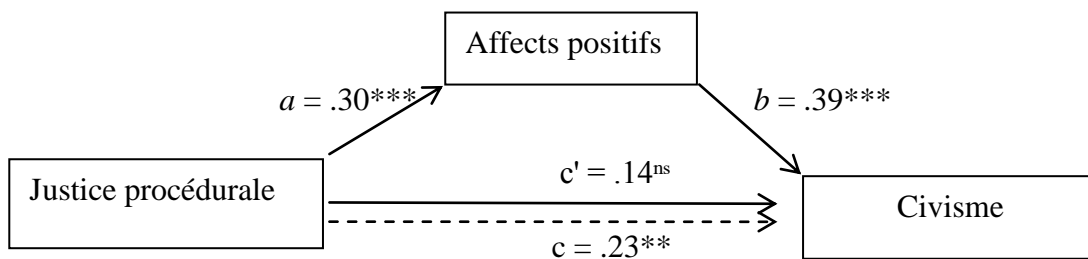


Figure 15: *Analyse de la médiation simple entre la justice procédurale et le civisme*

Les analyses sur la justice distributive, pour leur part, font état aussi d'un modèle de médiation significatif ($F_{(1, 234)} = 8.50, p < .01$). L'effet total de la justice distributive (lien c), $\beta = .18, p < .01$, reste significatif (lien c'), $\beta = .17, p = .006$, lorsque les médiateurs (affects positifs et négatifs) ont été ajoutés dans le modèle. L'effet indirect total en présence des deux médiateurs n'est pas significatif, avec un effet estimé à $.0073$ et un intervalle de confiance allant de $-.0564$ à $.0685$. L'effet indirect spécifique n'est significatif que pour les affects positifs (estimation égale à $.0428$, intervalle de confiance = $.0105$ à $.0885$). Nous pouvons de ce fait parler d'une médiation partielle.

Les analyses sur le bloc des variables de l'engagement montrent d'une part que le modèle de médiation entre l'engagement instrumental et le civisme n'est pas significatif ($F_{(1, 234)} = .10, p = .74$). Ce résultat ne nous permet pas d'exploiter les résultats sur ce modèle. En revanche, le modèle de l'engagement est significatif ($F_{(1, 234)} = 32.54, p < .001$). En effet, l'effet total de l'engagement affectif (lien c), $\beta = .52, p < .001$, reste significatif ($\beta = .42, p = .00$, (lien c')). L'effet indirect n'a été concluant que pour les affects positifs (estimation = $.0746$, intervalle de confiance = $.0255$ à $.1366$). Ces résultats indiquent une médiation partielle des affects positifs.

Enfin, des médiations ont également été testées entre la justice organisationnelle et l'aide d'une part, et entre l'engagement et l'aide d'autre part. Les modèles de médiations qui ont été retenus sont représentés dans les figures suivantes:

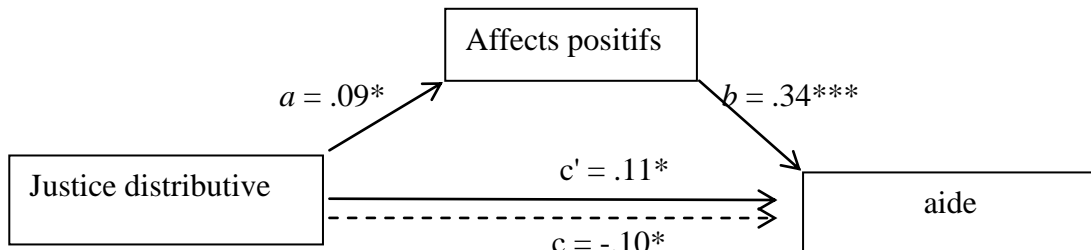


Figure 16: Analyse de la médiation simple entre la justice distributive et l'aide

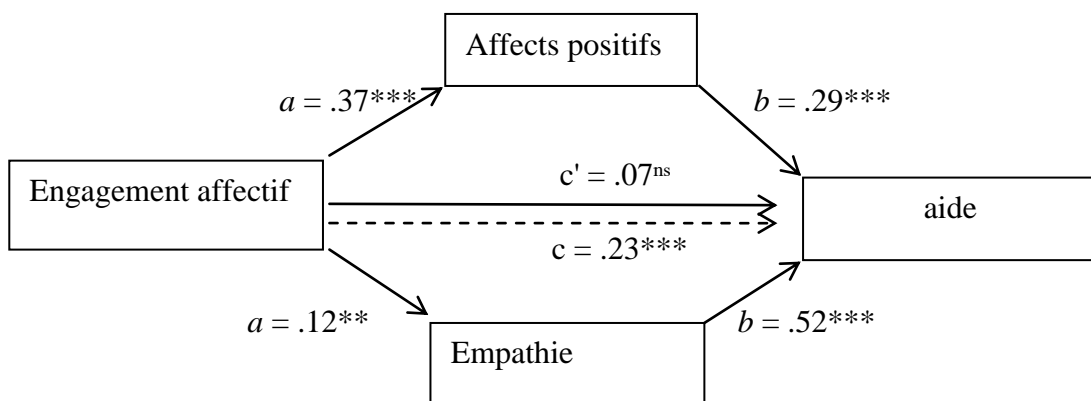


Figure 17: Analyse de la médiation multiple entre l'engagement affectif et l'aide

Globalement, à la lecture des deux modèles, on constate pour ce qui est du premier modèle que nous sommes en présence d'une médiation partielle des affects positifs dans la relation entre la justice distributive et l'aide. Cette médiation est dite en ce sens que le lien direct (c') reste significatif à l'ajout des médiateurs. Ce résultat est aussi confirmé par le fait que l'effet indirect de l'engagement est aussi significatif (cf. annexe). Pour ce qui est du deuxième modèle, il est question d'une médiation multiple et totale. Ceci est dû à la présence conjointe

de l'empathie et des affects positifs et à la non significativité de l'effet direct de l'engagement affectif sur l'aide.

5.3.5. Discussion (recherche 2)

Cette recherche visait à tester quelques variables (la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, les affects et l'empathie) comme des antécédents potentiels des conduites prosociales en milieu de travail. Nous avons exploré ces facteurs en vue de contribuer à l'explication théorique émergente de ces comportements.

Les résultats de cette étude suggèrent que les variables de la justice organisationnelle, à l'exception de la justice informationnelle sont positivement liées aux comportements prosociaux. Ces résultats confirment partiellement l'hypothèse 1. Plus spécifiquement, la justice procédurale est la dimension la plus en vue et est impliquée dans l'émergence de l'ensemble des comportements prosociaux mesurés dans cette étude. Ce résultat va dans le sens de celle de Desrumaux et al. (2012) qui ont aussi montré que la justice procédurale constituait la dimension qui prédisait mieux les comportements prosociaux par rapport au aux autres. Notre hypothèse H1.1 est de ce fait validée. De même, les résultats montrent que l'engagement organisationnel, notamment, l'engagement affectif est positivement associé aux comportements tels que l'aide (H2 validée), les comportements prosociaux de propriété ou encore le civisme. Une personne engagée affectivement, aura tendance à émettre plus de comportements prosociaux de propriété ainsi que de comportements d'aide et de vertus civiques. Ces résultats vont dans le sens de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) qui montraient déjà un lien entre engagement affectif et civisme. Par ailleurs, l'engagement instrumental (H2.1 infirmée) est négativement associé aux comportements prosociaux (prosociaux de propriété, aide et civisme).

Les résultats révèlent aussi que tandis que l'engagement organisationnel, les affects et l'empathie constituent d'importants antécédents des comportements prosociaux, l'engagement affectif et les affects positifs sont les prédicteurs les plus importants, augmentant la variance des autres variables.

Cependant, nos attentes concernant la justice organisationnelle n'ont pas été satisfaisantes. En effet, bien que la justice organisationnelle soit positivement liée aux comportements prosociaux, les analyses des régressions montrent que, globalement, les composantes de ce facteur n'ont pas de rapport avec l'apparition des comportements prosociaux lorsque l'engagement, les affects et l'empathie sont inclus dans l'équation. Chez les salariés interrogés un impact plus important est trouvé notamment en ce qui concerne l'engagement organisationnel, l'affectivité et l'empathie. Autrement dit, les variables personnelles constitueraient de meilleurs déterminants potentiels de la prosocialité au travail que sur la justice organisationnelle.

Chapitre 6 (Etude 3) : Liens entre les caractéristiques démographiques, dispositionnelles et les comportements prosociaux ou citoyens au travail

6.1. Introduction et Hypothèses de la recherche 3

Dans le domaine des comportements organisationnels, les recherches ont commencé depuis plus d'une vingtaine d'années sur le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Cependant, la plupart du temps, la recherche s'est concentrée sur les facteurs qui affectent les OCB des salariés, permettant seulement une recherche stéréotypée dans une relation simple aux niveaux de l'individu ou du groupe. Peu d'études sur la relation entre les facteurs de type organisationnels et les OCB ont émergé bien que les attitudes des membres et leurs comportements puissent changer selon les caractéristiques de la structure organisationnelle. Aussi, malgré un nombre croissant d'études sur le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, aucun travail unifiant ne s'est concentré sur la mesure du degré d'émergence de ces comportements dans une organisation en mesurant réellement la part des variables démographiques dans la variance desdits comportements. Le genre, l'âge, la situation matrimoniale, l'ancienneté ou la profession par exemple sont des variables qui ont été rarement ou peu prises en compte ou l'ont été séparément dans les recherches sur les comportements des individus au travail. Elles sont souvent été mesurées comme variables de contrôle. Or, quelques études font déjà ressortir l'importance que peuvent revêtir certaines de ces variables dans l'étude de la citoyenneté au travail. A cet effet, la recherche de Desrumaux et al (2012) révèle des liens significatifs entre le type de professions et les comportements prosociaux au travail. Plus précisément les résultats de l'étude indiquent que « *l'émission de comportements prosociaux varie selon le type de professions ($H = 25,26, p = .02$) : les professions intermédiaires déclarent émettre plus de comportements prosociaux que les*

cadres ($p = .006$), *qui eux-mêmes déclarent en émettre plus que les ouvriers* ($p = .048$) ». De même, Dolan et al. (2013) dans leur étude trouvent que l'âge est positivement et significativement associé aux OCB. Toujours selon ces auteurs, les employés plus âgés présenteraient un niveau de comportements de citoyenneté élevé par rapport aux jeunes. Ce dernier résultat a été approuvé par Nadiri et Tanova (2010), Yaghoubi et al. (2010). Brief et Motowidlo (1986) ont aussi mentionné que chaque variable, la catégorie d'âge, le genre et le niveau d'études étaient des caractéristiques personnelles qui pourraient prédire les comportements prosociaux.

À côté de ces variables considérées comme des antécédents de comportements organisationnels prosociaux, l'engagement organisationnel s'avère être aussi une autre caractéristique personnelle qui a été étudiée en lien avec de tels comportements. De ce fait, les recherches montrent que les sources différentes d'engagement ont des relations différentes avec les attitudes et comportements tels la satisfaction, les OCB et l'initiative (autre forme de prosocialité non prise en compte ici) (Becker, 1992; Den Hartog & Belschak, 2007; Ellemers et al., 1998).

Ainsi, au regard de ce qui précède, nous émettons donc l'hypothèse qu'il y aurait une différence significative dans le degré de variation des comportements des salariés selon la catégorie socio-professionnelle (H1). Nous nous attendons aussi à ce que l'âge des employés influence significativement leur prosocialité. Spécifiquement, les salariés plus âgés seraient plus à même d'émettre les comportements prosociaux que leurs jeunes collègues (H2). Nous soutenons ici l'idée que les comportements prosociaux seraient fortement liés à l'engagement, conformément aux travaux de Ellemers et al. (1998), Den Hartog et Belschak (2007). Ces éléments nous conduisent à spécifier l'hypothèse (H3) que l'engagement affectif est positivement lié aux comportements prosociaux.

La présente étude a pour objectif principal d'examiner les contributions de l'engagement organisationnel, de l'empathie et des caractéristiques démographiques à la variance des comportements prosociaux ou de citoyenneté organisationnelle.

6.2. Méthode

6.2.1. Participants et procédure

Pour assurer la représentativité de l'étude, nous avons visé un échantillon composé des salariés de différents contextes professionnels. 184 salariés issus de diverses entreprises de la région ont participé à l'étude. L'échantillon comprend 113 femmes (61,4 %) et 71 hommes (38,4 %). Les participants ont été regroupés par tranche d'âge (allant de 18 ans à plus de 60 ans) soit un total de 5 tranches.

		AGE			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	+ 60	3	1,6	1,6	1,6
	18-30	76	41,3	41,3	42,9
	31-40	32	17,4	17,4	60,3
	41-50	47	25,5	25,5	85,9
	51-60	26	14,1	14,1	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Tableau 13 : Tranche d'âge

La tranche d'âge des 18-30 ans était la plus représentée, avec un peu plus de 40 % de l'échantillon, suivi de la tranche 41-50 (25,5 %). Le nombre de personnes vivant en couple est supérieur à celui des personnes vivant seules (72,3 %, $N = 133$ contre 27,7 %, $N = 51$). La moyenne des employés déclarant être satisfaits de leurs salaires est en dessous de la moyenne théorique ($M = 2,32$; $SD = .94$). 22 % d'entre eux ont au moins un enfant alors que la

proportion des sans enfants est de 46%. Tous les secteurs d'activités ont été représentés. Cependant, plus de la moitié de l'échantillon est issue du secteur privé (58 % environ).

Les catégories socio-professionnelles les plus représentées étaient les employés de commerce (17%), les techniciens et employés de la fonction publique (un peu plus de 16% chacune), les professions intermédiaires de l'enseignement, la santé, de la fonction publique et assimilés (13%) et les cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistique (9%). Tous les secteurs d'activités ont été représentés. Cependant, le secteur privé est le plus en vue (61%).

Les questionnaires ont été transmis soit directement aux réseaux de connaissances en format papier, soit sous une forme électronique accessible par internet. La participation à l'étude s'est faite sur la base du volontariat et les chercheurs ont garanti l'anonymat et la confidentialité des données recueillies.

6.2.2. Procédure

Les données ont été recueillies en collaboration avec des étudiants de l'Université Lille 3 formés par nos soins pour faire passer le questionnaire. Le questionnaire ayant servi pour la précédente recherche est le même qui a été diffusé ici. Celui-ci est composé de 249 questions –comprenant différentes échelles- permettant, d'une part, la mesure de trois grandes catégories de variables indépendantes à savoir, les variables organisationnelles, individuelles et factuelles, et les variables dépendantes que sont les comportements prosociaux au travail, d'autre part.

6.2.3. Analyse et interprétation des résultats

L'analyse de données a été faite en utilisant le logiciel Statistica version 12. Notre premier défi consistait à examiner si les caractéristiques démographiques des travailleurs influençaient

leurs comportements prosociaux. Pour cela, nous avons, dans un premier temps, essayé de montrer les différences quand à l'émission des comportements de prosocialité par les salariés. Ainsi, les comparaisons de moyennes basées sur l'âge, le genre, la situation matrimoniale et le type de profession ont été effectuées au moyen des analyses de variances (anovas).

En ce qui concerne la comparaison des moyennes des comportements prosociaux en fonction du genre, les résultats montrent des différences statistiques entre les hommes et les femmes dans l'émission des dits comportements. Cette différence s'observe au niveau de la prosocialité de propriété pour laquelle les comportements des hommes et des femmes sont statiquement différents.

Tableau 14: Différences relatives aux comportements prosociaux de propriété basées sur le genre

SEXE	N	M	SD	Pvalue
Masculin	71	2.16	.86	.046*
Féminin	113	2.42	.85	

*P<.05

Comme nous pouvons le remarquer, dans cette étude, les femmes déclarent émettre plus de comportements prosociaux de propriété que leurs collègues hommes. Ainsi, nous pouvons conclure que le genre agit comme un prédicteur démographique de la prosocialité (de propriété) au travail chez les salariés interrogés. Le tracé des moyennes qui suit met en évidence ce résultat.

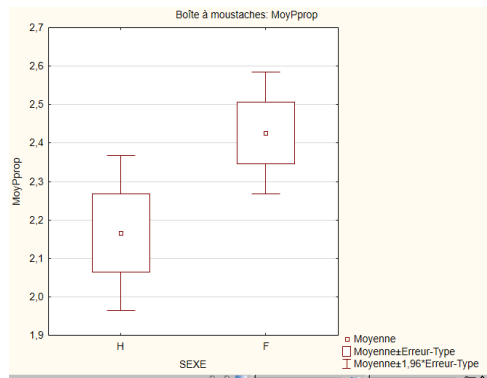


Figure 18:
Comparaison des moyennes de la prosocialité de propriété en fonction du sexe

Les comparaisons des scores des comportements prosociaux effectuées en fonction des tranches d'âges différentes, de la situation matrimoniale ne sont pas statistiquement significatives. Ces résultats suggèrent que l'ensemble de ces variables ne fonctionnent pas comme des déterminants démographiques des comportements prosociaux au travail, en ce qui concerne notre échantillon. En revanche, il existe une différence de scores des comportements prosociaux selon les catégories socio-professionnelles. En effet, les analyses révèlent que la prosocialité des différents groupes de professions est statistiquement différente.

Nous constatons à travers la comparaison multiple des rangs moyens de tous les groupes de professions que l'émission des comportements prosociaux varie selon le type de professions. Nous observons de ce fait en ce qui concerne la prosocialité de propriété ($H(17, N= 184) = 43,41, p = .000$) que les cadres de la fonction publique, les professions intellectuelles et artistiques déclarent émettre plus de comportements de ce type que les techniciens ($p = .010$), qui eux même déclarent être plus prosociaux que les professions intermédiaires de l'enseignement, la santé, la fonction publique et assimilés ($p = .012$). Pour les comportements prosociaux de production, le test de Kruskal-Wallis ($H(17, N= 184) = 24,13, p = .11$) est non significatif. Il en va de même pour les comportements prosociaux de type aide ($p = .50$) et civisme ($p = .14$). En outre, on observe d'autres variations sur la prosocialité politique ($H(17, N= 184) = 30,42, p = .02$) et l'esprit d'équipe ($H(17, N= 184) = 33,46, p = .009$). Ainsi, selon ces résultats, le type de

profession serait un déterminant démographique de la prosocialité, ce qui corrobore les résultats de Desrumaux et al. (2012).

Par ailleurs, pour évaluer la contribution des autres caractéristiques (engagement, empathie et affects) sur la prédiction des comportements prosociaux chez les salariés de notre échantillon, des analyses de régressions multiples simultanées ont été effectuées.

Les résultats indiquent que l'empathie prédit significativement les comportements prosociaux des salariés, notamment l'esprit d'équipe ($F = 6.09, p < .01$) et explique 17 % de la variable de ce comportement. En outre, les autres dimensions des comportements prosociaux s'expliquent par une association de variables. En effet, la combinaison des variables démographiques, de l'engagement, des affects et de l'empathie a expliqué entre 15 et 24 % de la variance des différents comportements prosociaux. La variance de la prosocialité de propriété est due en partie à l'association entre le type de professions et l'engagement affectif (21 % de la variance). Il en est de même pour les autres dimensions. La variance relative à l'aide par exemple est le fait de l'empathie et des affects positifs. Le tableau suivant présente les résultats des analyses.

*Tableau 15:
Résultats de la contribution des variables indépendantes à la prédiction des comportements prosociaux*

	Pro-propriété		Pro-production		Pro-politique		Aide		Civisme		Esprit d'équipe	
	F	p	F	P	F	P	F	P	F	p	F	P
Genre												
Professions	2.67	.000***	1.50	Ns	1.76	.036*	0.81	Ns	.87	Ns	1.64	Ns
Empathie	0.13	Ns	4.78	.030*	2.01	Ns	15.50	.000***	.21	Ns	6.09	.014**
Affects positifs	2.88	Ns	12.36	.000***	14.89	.000***	7.31	.007**	7.84	.005**	2.55	Ns
Affects négatifs											1.31	Ns
Engagement affectif	6.47	.01**	8.05	.005**	5.93	.015**	.47	Ns	15.39	.000***		
Engagement normatif												
Engagement Instrumental												
R ²	.21		.24		.22		.15		.19		.17	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

6.2.4. Discussion étude 3

La présente étude examinait les liens entre les caractéristiques personnelles et les comportements prosociaux ou citoyens au travail. Les résultats vérifient partiellement nos hypothèses. En effet, les résultats de l'étude ont indiqué que l'âge aussi bien que la situation matrimoniale ne prédisent pas les comportements prosociaux au travail. Ce résultat infirme donc notre deuxième hypothèse selon laquelle des employés plus âgés présenteraient une plus grande disposition à émettre des comportements prosociaux. Bien qu'infirmité notre hypothèse, ce résultat est conforme par ailleurs aux résultats de l'étude de Desrumaux et al. (2012) et est contraire à ceux de Dolan et al. (2013), Nadiri et Tanova (2010), Yaghoubi et al. (2010), qui ont trouvé des liens significatifs entre l'âge et la prosocialité. Toutefois, conformément aux travaux de Brief et Motowidlo (1986), l'étude révèle un lien significatif entre le genre et les comportements prosociaux. Ainsi, selon les analyses des résultats des comparaisons, les femmes seraient plus prosociales au travail que leurs collègues hommes. Dans cet élan, une autre découverte a été faite concernant la prédiction des comportements prosociaux. Le type d'organisation ou la profession a été vu comme une variable importante expliquant la prosocialité. Ainsi, dans la lignée des travaux de Desrumaux et al. (2012), les analyses ont montré une différence quand à l'émission des comportements prosociaux selon le poste occupé.

Lors de l'analyse des résultats de la régression hiérarchique, nous avons vérifié si la combinaison de l'ensemble des variables indépendantes était significative sur le changement de la valeur de la variance. Cette vérification a permis de prendre en considération les résultats du Modèle. Les hypothèses 1 et 3 permettent toutes une telle analyse tandis que l'hypothèse 2 s'est malheureusement révélée non vérifiée. En ce qui concerne la première hypothèse, les résultats nous ont indiqué un changement de variance positif. Pour ce qui est du

lien de l'engagement organisationnel affectif avec la prosocialité, les résultats ont été encourageants. En ce sens, l'engagement affectif s'est avéré significativement lié avec quatre des six facteurs de prosocialité mesurés, validant ainsi notre troisième hypothèse. Des liens de ce type avaient été trouvés par Ellermers et *al.* (1998) et par Den Hartog et Belschak (2007). Aussi, soulignons en définitive la place de l'empathie et des affects positifs dans l'étude des comportements prosociaux. En effet, ces deux variables ont été mises en exergue dans l'explication de la variance des comportements prosociaux.

Chapitre 7 Etude 4:Dimensions et antécédents des comportements prosociaux au travail: étude exploratoire dans le contexte culturel Gabonais

7.1. Introduction au chapitre 7

Le Gabon est un pays à revenu intermédiaire situé au centre de l'Afrique subsaharienne, dont l'économie est fortement dépendante du pétrole. *«Bien que le Gabon soit un pays à revenu intermédiaire, la croissance n'a pas profité à tous, car un tiers de sa population est encore pauvre. Si le taux de croissance annuelle hors pétrole s'est établi à 5 % environ en moyenne sur la période 2005–11 et si le revenu par habitant a dépassé 10 000 dollars en 2011, l'économie n'a pas créé assez d'emplois pour les jeunes et pour une population en croissance rapide, d'où la hausse du chômage à 20 % dans l'ensemble et, selon les estimations, à 36 % pour les jeunes. L'économie reste éminemment tributaire du pétrole — 45 % du PIB et 55 % des ressources pétrolières en 2011 — et la faiblesse des institutions et de la gouvernance ont largement empêché le pays de transformer la richesse pétrolière en meilleures conditions de vie pour tous»⁶. De plus, le code du travail gabonais dans son article 3 stipule que « le travail est une source de valeur; il exige que les libertés et la dignité de celui qui l'exerce soient respectées. Les conditions dans lesquelles il est accompli doivent permettre au travailleur et aux membres de sa famille de subvenir normalement à leurs besoins, de protéger leur santé et de jouir de conditions de vie décentes». Or, la réalité est toute autre. A titre d'exemple, le SMIG gabonais est égal à 150.000 francs CFA (soit environ 230 euros) par mois pour quarante heures de travail par semaine. Cet état de fait pose un problème de santé psychologique voir même physique chez les salariés et nous pousse à nous*

⁶ Rapport des services du FMI sur les consultations de 2012 au titre de l'article IV, Mars 2013.

interroger sur la question du bien-être des employés gabonais. Cette étude s'inscrit dans cette voie en essayant d'explorer la prosocialité ou citoyenneté dans les organisations gabonaises. Car, nous pensons que l'étude et la mise en évidence de ces comportements seraient incontestablement des éléments permettant d'équilibrer et d'améliorer la qualité dans les différentes prestations offertes. Ajoutons à cela le fait que les comportements de citoyenneté des salariés apporteraient un support social et psychologique aux membres d'une organisation, qui sont des déterminants cruciaux d'un bien-être organisationnel (Ladebo, 2005). Cela aura pour corollaire un rendement efficient des travailleurs en vue du développement de l'économie nationale. En effet, dans le monde compétitif d'aujourd'hui, il est impératif pour toutes les organisations de construire l'engagement des salariés afin de stimuler la croissance (Rousseau, 1990).

Le comportement de citoyenneté organisationnel ou prosocial est un concept émergent dans la littérature sur les comportements organisationnels. Malgré un nombre croissant de recherches sur la notion, peu d'études ont été menées dans le contexte africain d'une manière générale, et voir même pas du tout, à notre connaissance, dans le contexte gabonais en particulier. Considéré comme un comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense et qui dans l'ensemble promeut le fonctionnement efficace de l'organisation (Organ, 1988), ce type de comportement fournit un moyen de gérer les interdépendances entre les membres d'une unité de travail, qui augmentent les résultats collectifs réalisés, et, améliore la capacité des autres à exécuter leurs tâches en se gagnant du temps en vue d'une planification plus efficace, une résolution de problème, etc. (Podsakoff et *al.*, 2000). C'est aussi un type spécifique de conduite de travail qui est défini comme un comportement individuel avantageux aussi bien pour l'organisation que le travailleur, dans la mesure où il est question de choix personnel, de sorte que leur omission n'est généralement pas punissable, d'une part, et émis pour avoir un impact

important sur l'efficience et l'efficacité d'une équipe de travail et des organisations, contribuant donc à la productivité globale de l'organisation, d'autre part (Sharma et al., 2011)⁷. Une fois défini, il importe maintenant de déterminer les potentiels antécédents.

A cet effet, s'agissant du soutien organisationnel perçu, Randall et al. (1999) pensent que les organisations qui soutiennent leurs salariés éprouvent une certaine fierté à leur égard tout en prenant soin de leurs besoins. *Le soutien organisationnel perçu renvoie aux croyances qu'ont les individus de la manière dont leur organisation apprécie leur contribution, s'intéresse à leur bien-être, prend en compte leurs objectifs et leurs valeurs, est disposée à les aider lorsqu'ils ont un problème. En effet, la notion de soutien organisationnel repose sur différents travaux qui tendent à montrer que les salariés « personnifient » l'entreprise, voyant dans les actes d'autres individus (et en particulier leurs supérieurs hiérarchiques) les actions de l'entreprise elle-même. Il correspond globalement à « la croyance globale d'un salarié à propos du degré d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions ».* Selon la norme de réciprocité développée par la théorie de l'échange social, le salarié est alors reconnaissant du soutien qu'il reçoit. Il se sent redevable vis-à-vis de son entreprise et réagit au traitement favorable qu'il reçoit en témoignant, en contrepartie, un engagement plus fort à son employeur⁸. Selon Organ, Podsakoff et Mackensie (2006, cité par Paillé, 2007), l'étude du lien entre le soutien organisationnel perçu et la citoyenneté est récente. Dans cet élan, Eissenberger et al. (1990) ont obtenu un lien positif entre la perception du soutien et les évaluations de la performance au travail. L'étude de Paillé (2007) trouve un lien positif et significatif entre le soutien organisationnel perçu et (SOP) et les OCB. Parallèlement, d'autres recherches ont vérifié le lien positif entre le soutien organisationnel et les OCB (Randall et al., 1999 ; Wayne, Shore & Liden, 1997). Ce lien n'a, par ailleurs, pas

⁷ Sharma, J.P., Bajpai, N. & Holani, U. (2011). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its Impact on job satisfaction: a comparative study in Indian perspective. *Canadian Center of Science and Education*, 6(1), 66-75.

⁸ Herrbach et al. (2011). Le rapport des cadres à l'entreprise. Recherches en partenariat CRM/Apec.

toujours été confirmé par d'autres auteurs. En effet, Settoon, Bennett et Liden (1996) rapportent des résultats non significatifs. Tenant compte des travaux mettant néanmoins en évidence l'existence de ce lien, nous nous attendons au final à ce que la perception d'un soutien organisationnel augmente le niveau de prosocialité des salariés.

Plusieurs scientifiques comportementaux envisagent la justice organisationnelle comme prédictrice des comportements de citoyenneté organisationnelle. La justice organisationnelle constitue un levier d'action permettant de mobiliser les ressources humaines et de favoriser leurs attitudes positives et leurs comportements prosociaux au sein de l'organisation. Harif Amali Rifai (2005)⁹ a ainsi proposé un modèle théorique qui montre que les justices tant distributives que procédurales étaient des antécédents de la satisfaction au travail et la satisfaction au travail avait un effet sur le comportement de citoyenneté organisationnel par la médiation de l'engagement affectif.

L'intérêt accru pour l'étude de l'engagement des salariés est attribuable en grande partie à son importance dans la prédiction des résultats désirables du point de vue organisationnel. En ce sens, l'engagement affectif est considéré comme un prédicteur robuste des actions avantageuses et volontaires qui vont au-delà des devoirs formels liés au travail (Baruch et al., 2004 ; Cohen & Keren, 2008 ; Mathieu & Jazac, 1990 ; Meyer et al., 2002), telles que la citoyenneté organisationnelle ou comportements prosociaux. Considérant que le comportement prosocial est, au moins en partie, une fonction de la nature de la relation psychologique à l'emploi (Organ et al., 2006), on s'attend donc à ce que l'engagement moral ou affectif ait un impact positif - et l'engagement aliénatif ou instrumental un impact négatif sur ces comportements.

Cette étude se propose donc d'investiguer la prosocialité et ses déterminants dans les organisations gabonaises. Ainsi, en se basant sur la littérature, nous estimons que la justice

⁹ Harif Amali Rifai. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.

organisationnelle influence significativement les comportements en milieu de travail. Il sera question de tester les hypothèses suivantes : Les justices distributives et procédurales devraient expliquer les comportements orientés vers l'organisation (H1.1) et les justices informationnelles et interpersonnelles expliqueraient ceux orientés vers les individus (H1.2) ; L'engagement affectif prédirait positivement (H2.1), l'engagement instrumental négativement (H2.2) et l'engagement normatif sans lien (H2.3) avec les comportements prosociaux. Conformément à la littérature, le soutien organisationnel serait positivement lié à la citoyenneté organisationnelle, et donc aux comportements prosociaux (H3). Ce lien serait plus fort pour les comportements orientés vers les organisations que pour ceux orientés vers les individus (H3.1).

7.2. Méthodologie de la recherche

7.2.1. Modalité de collecte des données et présentation de l'échantillon

Cette étude ne nécessite pas un type d'organisation de travail particulier. En effet, dans toute organisation, la citoyenneté est une nécessité. Notre population d'étude est issue de diverses organisations gabonaises. Le choix porté sur la population du Gabon est motivé par le fait que nous avons voulu saisir la représentation que les salariés venant d'un milieu dont les conditions de vie et de travail sont quelque peu déplorables ont de la notion de prosocialité ou de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, pour choisir les sujets faisant partie de notre échantillon, nous n'avons utilisé aucune technique d'échantillonnage particulière. Le seul critère de choix qui a prévalu était la disponibilité de chacun sur son lieu de travail. Afin de collecter les données, nous nous sommes rendus dans les différentes organisations afin de rencontrer les responsables administratifs, en vue d'obtenir l'autorisation de faire passer notre questionnaire. Une fois l'autorisation acquise, nous sommes entrés en contact avec les salariés qui étaient disposés à participer à notre enquête.

Pour éviter toute suspicion de leur part à notre endroit et afin de les mettre en confiance, nous leur avons brièvement exposé l'objectif de notre enquête, en précisant qu'elle s'inscrivait dans le cadre universitaire, et qu'elle n'était nullement diligentée par leurs directions. A ce titre, ils n'avaient rien à craindre, puisque les réponses aux questions étaient anonymes. Ceux qui ne pouvaient pas les remplir séance tenante les emportaient chez eux et l'on convenait d'un jour pour récupérer. La passation a duré un mois. Par cette procédure, nous avons réussi à obtenir 205 réponses. Le taux de retour est donc de 41 % (205/500). La moyenne d'âge de notre échantillon est de 34,30 ans (écart-type = 7.40). 58, 54% sont des hommes ($N = 120$) et 41,46% des femmes ($N = 85$). Ils sont pour la plupart en couple (57 % environ, $N = 116$) avec en moyenne 3 personnes à charge. Les salariés sont relativement jeunes dans leurs établissements puisque l'ancienneté moyenne est de 7,42 ans ($SD = 7.19$). Les participants proviennent en majorité du secteur public ($N = 114$, 55,60 % de la population ; et $N = 91$, 44,4 % pour le secteur privé). Par ailleurs, 6% d'entre eux ont émis des commentaires libres dont les énoncés sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau 16 :

Liste des commentaires libres émis par les salariés

AUTRE COMMENTAIRES	
1	Sans
2	améliorer les conditions de travail et de vie et augmenter les salaires pour le bien-être des agents
3	je souhaite quitter mon entreprise parce que le comportement des dirigeants n'est pas normal
4	c'est pas rassurant de travailler au privé
5	possibilité de quitter l'entreprise s'il y'a opportunité
6	changement de statut lié aux étroites relation avec la hiérarchie, l'administration est lente au gabon et ne favorise aucun avancement dans la société,
7	on fait avec
8	Pour moi le sentiment d'amour envers les autres contribue au bon fonctionnement d'une société
9	plus de confiance aux agents et diffuser les informations
10	Les anciens ont du mal à accepter les nouveaux et dissimulent les informations, ce qui retarde parfois le travail,
11	espoir que le traitement soit améliorer
12	les conditions de travail sont mauvaises
13	Il faut améliorer les conditions de travail
14	RAS

A la lecture de ces énoncés, on constate que plusieurs notions y sont implicitement abordées. Par exemple, sont évoquées l'injustice organisationnelle, les conditions de travail, ou encore l'intention de départ. La portée de ces énoncées est non négligeable car elle ouvre des pistes de réflexion pour des recherches futures.

7.2.2. Mesure des concepts

Compte tenu du nombre important de variables et des réalités du terrain, certaines d'entre elles n'ont pas été exploitées dans cette étude. La justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et le soutien organisationnel perçu sont les variables prises en compte dans cette étude, en lien avec les comportements prosociaux. Ainsi, la justice organisationnelle a été mesurée au moyen de l'échelle de Colquitt (2001), validée en version française par Jouglard-Tritschler et Steiner (2005).

La variable soutien organisationnel perçu a été mesurée à l'aide de la version courte de huit items de l'échelle de Eisenberg, Cummings, Armeli et Lynch (1997) assortis d'une échelle de type Likert à 7 échelons, de "fortement en désaccord" à "fortement en accord". Le soutien organisationnel se manifeste par l'accord d'une personne avec des items tels que : « mon entreprise - administration s'intéresse vraiment à mon bien-être" ou encore " mon entreprise - administration manifeste peu d'intérêt à mon égard ».

L'engagement organisationnel a été mesuré en reprenant l'outil de Nyock (2007). Plus précisément, l'outil de Nyock, pour l'engagement normatif, se composait de 6 items de l'échelle de Paillé (2004) composée d'items issus de l'échelle de mesure validée par Vandenberghe, et al. (2001). Cet outil se structurait autour de 18 énoncés mesurant les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et instrumental). On demandait aux participants de donner leur degré d'accord ou de désaccord avec ces énoncés (exemple : « pour moi, personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus

d'inconvénients que d'avantages »). Ils y répondaient à l'aide d'une échelle de type Lykert en quatre points: pas du tout d'accord (1) à tout à fait d'accord (4). L'échelle adaptée de Desrumaux *et al.* (2012) et Paillé (2009) a par ailleurs permis la mesure des comportements prosociaux au travail. Le questionnaire comptait 53 items renseignés par une échelle variant de 1 (jamais) à 6 (très souvent). Les participants devaient indiquer à quelle fréquence ils avaient produit ces comportements. Pour chaque question, les individus devaient se positionner en indiquant dans quelle mesure la situation décrite est représentative de leur vécu professionnel. Nous présentons dans le tableau ci-dessous l'ensemble des dimensions de l'échelle et les énoncés associés à chacune d'elles.

Tableau 17:

Echelle des comportements prosociaux selon les mesures de Desrumaux *et al.* (2012) et Paillé (2009)

Echelle des comportements prosociaux
Comportements pro-organisationnels
1) Pro-propriété
1 - N'ayant pas de bureau dans l'entreprise, accepté de travailler à la maison
2 - Amené mon matériel personnel pour travailler.
3 - Ajouté la différence lors de dépenses professionnelles.
4 - Fait don de matériel à l'entreprise.
5 - Pris à ma charge des frais professionnels.
2) Pro-production
1 - Su me surinvestir dans mon travail.
2 - Su allier efficacité et rapidité dans mon travail
3 - Dépassé volontairement mes horaires de travail
4 - Eté à l'affût de conseils pour améliorer la productivité de mon travail
3) Pro-politique
1 - Accepté les décisions de mes supérieurs hiérarchiques.
2 - Favorisé la négociation et les compromis
3 - Accepté les changements pour que l'entreprise évolue
4 - Respecté les procédures
5 - Respecté le règlement de l'entreprise
6 - Assumé mes responsabilités dans l'accomplissement de mes tâches
Comportements pro-individuels
1) Aide et soutien
1 - Encouragé l'autonomie d'autrui dans son travail
2 - Soutenu moralement un collègue qui rencontre des difficultés
3 - Apporté une aide à un nouvel employé

-
- 4 - Fait l'éloge des qualités d'un collègue
 - 5 - Agit en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord

2) Vertus civiques

- 1 - Assisté volontairement à des séminaires de perfectionnement sans que cela ne me soit imposé.
- 2 - Fait des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon entreprise
- 3 - Participé activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise
- 4 - Assisté à des manifestations professionnelles où ma présence est encouragée mais pas formellement exigée.

Esprit d'équipe

- 1 - Impliqué plus dans une réussite collective que dans une réussite individuelle.
- 2 - Partagé mon point de vue avec un ou des collègues ne me gêne pas
- 3 - Fait confiance aux membres de mon équipe
- 4 - Partagé un intérêt pour un objectif partagé avec les autres membres de mon équipe.

Esprit d'entreprise

- 1 - Passé beaucoup de temps sur des tâches qui me paraissent significatives
 - 2 - Eu tendance à voir ce qui va, plutôt que de voir le côté négatif de mon entreprise
 - 3 - Jamais rien eu à redire sur ce que fait mon entreprise
 - 4 - Eu tendance à minimiser les problèmes que rencontre mon entreprise
-

7.2.3. Les techniques d'analyses de données

De façon générale, les variables ont été traitées grâce à trois techniques d'analyse : l'analyse structurale, l'analyse factorielle exploratoire et les analyses de régression. Dans un premier temps, une analyse factorielle exploratoire (analyse en composantes principales) a été conduite. L'analyse en composantes principales, communément appelée ACP, est une méthode statistique multidimensionnelle qui permet de synthétiser un ensemble de données en identifiant leur redondance. Ceci permet par la suite de réduire ces données en un plus petit nombre de dimensions. De plus, l'ACP a pour but de rendre compte de la plus grande part possible de la variance totale par le nombre le plus réduit possible de variables (Escofier *et al.*, 1998). Nous avons décidé d'utiliser cette procédure dite exploratoire car nous jugeons qu'elle est davantage appropriée pour notre instrument de mesure des comportements prosociaux au travail qui n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans cette population du

Gabon. Finalement, une régression hiérarchique a été réalisée utilisant, entre autres, les regroupements des items restants.

Les analyses statistiques ont été réalisées à partir des logiciels SPSS version 22 et STATISTICA version 12.

Les échelles de la justice organisationnelle, le soutien organisationnel perçu et de l'engagement organisationnel ont été largement utilisées dans des projets de recherches divers et ainsi, leur fiabilité et validité ont été prouvées.

La première étape de notre étude exploratoire a consisté à identifier le nombre de facteurs composants les variables indépendantes. Pour cela, nous avons procédé à des analyses factorielles en composantes principales (ACP). La rotation varimax avec normalisation Kaiser nous a ainsi permis d'apprécier la stabilité des facteurs, en supprimant les items dont les valeurs étaient inférieures à .70.

L'analyse en composantes principales appelée ACP, est une méthode statistique multidimensionnelle qui permet de synthétiser un ensemble de données en identifiant leur redondance. Ceci permet par la suite de réduire ces données en un plus petit nombre de dimensions.

Avant d'exécuter l'analyse en composantes principales, il s'avère tout d'abord nécessaire de vérifier que certains postulats de base soient respectés. En effet, trois conditions sont préalables à l'utilisation de cette analyse : vérifier si la matrice de corrélations présente une majorité de corrélations élevées, c'est-à-dire supérieures à .30, l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dont la valeur doit être comprise entre 0 et 1 et au minimum de .70 afin de s'assurer que la distribution des valeurs est adéquate (corrélations entre les énoncés) et le test de sphéricité (Bartlett) qui vérifie la normalité des énoncés qui doit être significatif à .05 (George & Mallery, 2005).

L'ACP de l'échelle de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001)

L'échelle de la justice organisationnelle est composée de 20 items avec 4 sous-dimensions : *la justice distributive*, *procédurale*, *interpersonnelle* et *informationnelle*. L'indice KMO de la justice organisationnelle .65 est moyen et le test de Bartlett est très significatif à .000. Les 4 composantes de la justice expriment 69.73% de la variance totale.

Enoncés	Poids Factoriels(Varimax normalisé Extraction : Compos. principales (Poids marqués > .30)			
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
Justice procédurale 1 (Q77)			.779	
Justice procédurale 2 (Q126)			.895	
Justice procédurale 3 (Q81)			.780	
Justice informationnelle (Q83)				.715
Justice interpersonnelle 1 (Q75)	.867			
Justice interpersonnelle 2 (Q74)	.853			
Justice interpersonnelle 3 (Q73)	.874			
Justice distributive 1 (Q71)		.884		
Justice distributive 2 (Q72)		.935		
Justice distributive 3 (Q70)		.914		
Justice distributive 4 (Q69)		.877		
% Variance Expliquée	36.82	14.23	11.48	7.19

Tableau 18:

Résultats ACP de l'échelle de la justice organisationnelle

Des 20 items de départ, l'échelle de la justice organisationnelle n'en conserve que 11. La justice organisationnelle se décompose ici en trois composantes : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Cette catégorie correspond au fonctionnement d'une organisation concernant l'attribution de ressources (salaire, la reconnaissance, les promotions etc. (justice distributive) ainsi qu'aux procédures existantes pour prendre les décisions d'attributions (justice procédurale) lors de l'évaluation des performances, l'octroi de promotions etc. La justice interactionnelle, quant à elle, a trait à la qualité du traitement reçu par les travailleurs.

Toutefois, compte tenu du fait que le dernier facteur ne contient qu'un seul item, ce dernier ne sera pas pris en compte. Ainsi, la répartition des dix items restants se fera en trois composantes. La première composante est *la justice liées des interactions*, qui explique 36,82 % de la variance ; la deuxième, *la justice liée à la rémunération (la justice distributive)* avec 14,23 %. La 3^{ème}

composante présente *la justice procédurale* avec 11,48 % de variance expliquée. Parmi les seuils les plus élevés se trouvent, la rémunération (2) : «...*Votre rémunération est justifiée, au regard de votre performance*» ; les procédures (2) «...*Vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions*» et interactions (3). Le premier facteur comprend trois items. L'indice de consistance obtenu (alpha de Cronbach) est très satisfaisant, soit $\alpha = .95$. Le second facteur, relatif à la *justice distributive* comprend quatre items avec un indice de consistance de .94. Tout comme le premier facteur, le troisième comprend également trois facteurs avec un alpha satisfaisant de .81.

L'ACP de l'échelle du soutien organisationnel

Matrice des composantes	
Items	Composante
	1
Mon entreprise/administration prend en compte mes opinions	.778
Mon entreprise/administration s'intéresse vraiment à mon bien-être.	.786
Mon entreprise/administration respecte totalement mes valeurs.	.827
Mon entreprise/administration est prête à m'aider en cas de problème.	.633
Mon entreprise/administration pardonnerait une erreur involontaire de ma part.	.570
Mon entreprise/administration est prête à m'accorder une faveur si j'en ai besoin.	.709

Tableau 19:
Résultat sur l'ACP de l'échelle du soutien organisationnel

L'échelle de soutien organisationnel est composé de 8 items. Toutes les conditions préalables à une analyse factorielle sont réunies, dont le KMO qui est de .70, le test de Bartlett est significatif à .000 et les corrélations élevées.

A la suite de l'extraction, six des huit items de l'échelle du soutien sont conservés. *Le soutien* explique 40,08 % de la variance. L'échelle présente une structure stable en six items avec un alpha satisfaisant de .81.

L'ACP de l'engagement organisationnel

La mesure de l'engagement comprend 18 items. Après l'ACP, elle présente plusieurs corrélations au dessus de .30 ; l'indice *KMO* (.67) est moyen et le test de Bartlett (.000) satisfaisant.

Items	Facteur 1 $\alpha = .82$	Facteur 2 $\alpha = .70$
Engagement normatif 1 (Q55)	.659	
Engagement normatif 2 (Q58)	.757	
Engagement normatif 3 (Q61)	.593	
Engagement normatif 4 (Q64)	.692	
Engagement instrumental 1 (Q59)		.457
Engagement instrumental 2 (Q62)		.450
Engagement instrumental 3 (Q65)		.714
Engagement instrumental 4 (Q68)		.698

Tableau 20:
Résultat de L'ACP sur l'engagement organisationnel

Issus de l'échelle de départ contenant 18 items au total, sont gardés huit items après extraction des facteurs. Chacune des composantes dispose de quatre items. A noter que pour la population étudiée, la dimension affective de l'engagement disparaît. L'engagement organisationnel apparaît ici comme bidimensionnel. Le pourcentage de la variance expliquée par l'ensemble des facteurs est de 46 % dont la plus grande partie est expliquée par le facteur 1 (32.7%).

A l'issue de ces analyses factorielles sur les variables explicatives, nous nous intéressons à présent aux variables dépendantes de l'étude, à savoir, les comportements prosociaux au travail.

L'ACP des comportements prosociaux au travail

Avant de procéder à l'analyse factorielle, nous avons effectué des analyses structurales pour arriver à identifier clairement les items des comportements prosociaux attachés à chaque dimension. Nous avons pour cela opté pour la technique du positionnement multidimensionnel au moyen de la procédure *SPSS ALSCAL*. «*Le positionnement multidimensionnel est une méthode de représentation graphique d'un ensemble de similarités (plus le nombre est grand, plus les objets sont semblables) ou de dissimilarités (plus le nombre est grand, plus les objets sont dissemblables) mais aussi une procédure de construction d'échelles communes à un ensemble d'attributs subjectifs*» (Desbois, 2005). La procédure *ALSCAL* de *SPSS* permet par ailleurs de construire des structures géométriques multidimensionnelles, s'ajustant au mieux aux similarités ou dissimilarités observées ou calculées. La technique du *ALSCAL* possède comme principal avantage de faciliter les conclusions qualitatives. En effet, cette technique est une méthode qui permet de fournir une représentation graphique de la structure des données en réduisant le plus possible leur multidimensionnalité, de manière à obtenir un espace bidimensionnel. En d'autres termes, la *ALSCAL* se fonde sur une matrice rendant compte de proximités entre les variables, c'est-à-dire qu'au plus près dans l'espace sont deux points l'un de l'autre, au plus grande est leur association positive. Nous utilisons donc cette méthode pour obtenir une image graphique de la structure des comportements prosociaux.

Lors de chacune de ces analyses, nous avons éliminé les énoncés qui se manifestent dans un quadrant avec lequel leur sens est incompatible et nous avons vérifié que les énoncés restants soient positionnés dans leurs quadrants respectifs. Par la suite, nous avons calculé le coefficient interne de fiabilité (alpha de Cronbach) pour chaque quadrant afin de vérifier s'il était pertinent d'éliminer certains énoncés. Si c'était le cas, nous avons conduit une analyse

structurale supplémentaire dans le but d'affiner nos résultats. Ce processus a été répété jusqu'à l'obtention de résultats stables. Le positionnement final des énoncés à l'issue de la dernière analyse structurale est représenté sur la carte bidimensionnelle dans la figure ci-dessous. Chaque point représente un énoncé.

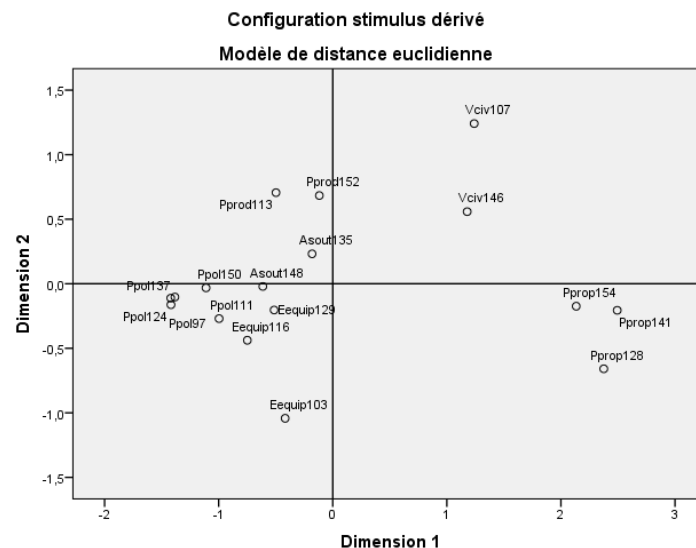


Figure 19:
Dimensions des comportements prosociaux

L'analyse structurale finale indique la division de l'espace bidimensionnel en quatre secteurs distincts. Ces derniers ne correspondent pas exactement aux quatre facteurs de la configuration des comportements prosociaux au travail proposée par Desrumaux et *al.* (2012), mais s'y rapprochent grandement. Les alphas de Cronbach indiquent que les échelles des dimensions possèdent une consistance interne satisfaisante. Ainsi, l'analyse structurale étant complétée, nous sommes en mesure d'entamer la seconde étape de l'analyse statistique, soit l'analyse en composantes principales. En effet, les deux conditions essentielles à l'utilisation d'une analyse factorielle sont le niveau de mesure des variables (niveau métrique) et la présence de plus de cinq observations par énoncé.

L'échelle des comportements prosociaux contient 32 items. Après l'ACP, elle présente plusieurs corrélations au dessus de .30, l'indice *KMO* (.73) et le test de Bartlett (.000) sont satisfaisants.

Items	Dimension1	Dimension 2	Dimension 3
	$\alpha = .87$	$\alpha = .85$	$\alpha = .70$
Pro-propriété 1 (Q128)			.784
Pro-propriété 2 (Q141)			.818
Pro-propriété 3 (Q154)			.638
Pro-politique 1 (Q111)	.742		
Pro-politique 2 (Q124)	.809		
Pro-politique 3 (Q137)	.835		
Pro-politique 4 (Q150)	.732		
Aide-soutien 1 (Q135)		.707	
Aide-soutien (Q148)		.793	
Esprit d'entreprise 1 (Q105)		.520	
Esprit entreprise 2 (Q131)		.472	
Esprit d'équipe (Q116)		.646	
Esprit d'équipe (Q142)		.677	

Tableau 21 :
Dimensions de l'échelle des comportements prosociaux

L'échelle des comportements prosociaux contenant 32 items au total, on en garde plus que treize après extractions des facteurs. Le premier facteur comprend quatre items et ne contient que la dimension prosocialité politique. L'indice de consistance obtenu (alpha de Cronbach) est très satisfaisant, soit .87. Le second facteur, *Individuel*, comprend six items avec un indice de consistance aussi très satisfaisant de .85. Le choix de l'appellation de ce facteur s'explique par le fil conducteur entre ces six items qui sont orientés vers l'individu. Les comportements de base impliqués dans ce second facteur sont, l'aide et le soutien, l'esprit d'équipe et l'esprit d'entreprise. Le troisième facteur (prosocialité depropriété) enfin est constitué de trois items avec un indice de consistance interne de .70.

Toutefois, compte tenu des situations de double saturation des items dans certains facteurs observés aussi bien des analyses structurales que factorielles, certains d'entre eux n'ont pas été comptabilisés lors des résultats finaux. C'est la raison pour laquelle l'ACP ne présente que trois dimensions au lieu de quatre comme le démontre la carte de l'analyse structurale.

Il est à noter que, pour la population étudiée, les dimensions prosocialité de production et vertu civique disparaissent. Ce résultat peut peut-être s'expliquer par des raisons culturelles. En outre, compte tenu du fait que nous n'avons pas retrouvé la configuration antérieure, nous avons opté pour un regroupement en deux dimensions principales des comportements prosociaux, à savoir les comportements orientés vers l'organisation (F1+F3, $\alpha = .62$), et pro-individuels (F1, $\alpha = .85$). Cette dernière catégorisation est d'ailleurs celle qui correspond à plusieurs modèles théoriques des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB-O vs OCB-I, William & Anderson, 1991) ou prosociaux (pro-organisationnels vs pro-individuels, Desrumaux et al. (2012). Dans la section suivante, nous présentons les résultats de l'analyse de régression hiérarchique qui examine les relations entre les variables indépendantes et variables dépendantes en prenant en compte la dernière catégorisation des comportements prosociaux adaptée au contexte de travail et culturel du Gabon. Cependant, avant, nous présenterons d'abord les analyses de corrélations entre les différentes variables.

Analyses des corrélations

Variable	Corrélations significatives marquées à $p < .05$												
	M	E-T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-Engagement norme	2.58.	.87	-										
2-Engagement instrum.	2.37.	.87	.58*	-									
3-Engagement org.	2.47.	.77	.89*	.88*	-								
4-Justice distributive	2.10.	1.19.	.15*	.29*	.25*	-							
5-Justice procédurale	2.55.	1.16.	.28*	-.17*	.02	.27*	-						
6-Justice interpersonne	3.733	1.22.	.06	.00	.04	.38	.26*	-					
7-Justice org.	2.66	.87	.19*	.05	.14*	.75*	.69*	.75*	-				
8-Soutien org.	3.51.	1.01.	.14*	-.22*	-.05	.09	.45*	.23*	.35*	-			
9-Pro-organisation	3.57.	.70	.22*	.02	.14	.22*	.26*	.51*	.45*	.27*	-		
10Pro-individus	3.93.	.91	.18*	-.15*	.02	.28*	.25*	.46*	.45*	.28*	.66*	-	
11-Prosocialité	3.75.	.74	.21*	-.08	.07	.28*	.27*	.53*	.50*	.30*	.89*	.93*	-

Tableau 22 :
Corrélations entre variables de l'étude

De ce tableau, il ressort dans l'ensemble que les comportements prosociaux sont corrélés à l'ensemble des variables prédictives. Néanmoins, l'engagement instrumental n'est corrélé qu'avec une catégorie de comportements et ce, certes significativement mais aussi négativement, il s'agit de la dimension des comportements dirigés vers les membres ($r = -.15$). Cette même variable présente aussi sensiblement les mêmes corrélations avec la justice procédurale ($r = -.17$) et le soutien organisationnel perçu ($r = -.22$). Un manque de soutien organisationnel, associé à une injustice des procédures de prises de décisions diminuerait la motivation à s'engager dans des comportements profitables aux autres membres de l'organisation. Le soutien organisationnel est donc une variable intéressante à prendre en compte dans la mesure des comportements prosociaux, car cette variable est corrélée aussi bien avec les comportements prosociaux au travail dirigés vers l'organisation (CPST-O) ($r = .27$) qu'avec ceux orientés vers les individus (CPST-I) ($r = .28$). Ceci ne va pas dans le sens de notre hypothèse 3, qui suggérait que le soutien organisationnel perçu prédirait nettement mieux les CPST-O que les CPST-I, même si nous sommes conscients du caractère modeste de ces valeurs et du très faible écart entre celles-ci. La plupart des corrélations significatives entre les variables prédictives et les comportements mesurés sont modestes. Cependant, on enregistre une bonne corrélation entre la justice interpersonnelle et les comportements dirigés vers l'organisation ($r = .51$).

Pour pouvoir affiner ces résultats, nous avons voulu apprécier le pouvoir prédictif de ces variables à l'aide de la méthode de la régression hiérarchique.

7.2.4. Les analyses de régression hiérarchique

De manière générale, les recherches conduites en gestion des ressources humaines visent à connaître le résultat qu'un individu obtient sur une variable lorsqu'il obtient un certain résultat sur une autre variable (Saks, 2000). Afin de développer ces prédictions, une analyse de régression est effectuée. Plus précisément, c'est à travers le modèle de régression hiérarchique que nous décrivons le lien entre les variables dépendantes (comportements prosociaux orientés vers l'organisation vs orientés vers les individus) et les trois variables explicatives (justice organisationnelle, soutien organisationnel et engagement organisationnel). Selon Saks (2000), cette analyse est « une procédure statistique puissante pour évaluer les relations entre les multiples prédicteurs » et la variable dépendante. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 23 :
Régression hiérarchique sur les comportements prosociaux

Catégorie de comportements	Variables de l'analyse	Etape 1 Bêta (R simple)	R ² ajusté	Etape 2 Bêta (R simple)	F	p	R ² ajusté
Pro-organisationnels	Justice procédurale	.04	.2825	.01	15.83	ns	.3037
	Justice distributive	.00		.00		ns	
	Justice interperson.	.26***		.27***		.000	
	Soutien organisation.	.10*		.07		ns	
	Engage. normatif			.17**		.009	
	Engage. instrumental			-.06		ns	
Pro-individuels	Justice procédurale	.08	.2457	-.08	18.78	ns	.3434
	Justice distributive	.03		.17***		.000	
	Justice interperson.	.28***		.27***		.000	
	Soutien organisation.	.14*		.05		ns	
	Engage. Instrument.			-.46***		.000	
	Engage. Normatif			.40***		.000	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

En vu de tester nos hypothèses théoriques, nous avons procédé aux calculs des régressions pas-à-pas sur les deux grandes catégories des comportements prosociaux. La première analyse a porté sur les comportements pro-organisationnels. En effet, l'analyse des régressions

hiérarchiques effectuée sur les comportements prosociaux montre que les liens empiriques testés entre les différentes variables du modèle ne sont significatifs que pour deux d'entre elles à la première étape. En effet, lors de la première étape de l'analyse, toutes les variables de justice organisationnelle ont été insérées dans le modèle et le résultat montre que la dimension de justice interpersonnelle ($\beta = .26, p < .001$) et le soutien organisationnel ($\beta = .10, p < .05$) sont positivement et significativement liés à cette catégorie de comportements et sont impliqués dans l'explication de ceux-ci à 28.25 % . Cependant, lors de l'ajout des variables de l'engagement organisationnel, le lien justice interpersonnelle - comportement pro-organisationnel ne subit pas de modifications alors que la relation entre la prosocialité orientée vers l'organisation et le soutien organisationnel s'annule. L'engagement normatif est la dimension de l'engagement qui participe de ce fait à ce changement. Ainsi, l'association justice interpersonnelle et engagement normatif contribue à expliquer les comportements pro-organisationnels des salariés gabonais, augmentant la variance totale de 28,25 % (étape 1) à . 30.37 % (étape 2). Les autres variables du modèle n'ont donc pas de lien avec les comportements prosociaux de ce type. L'existence d'une justice liée aux interactions entre membres d'une organisation contribuerait donc à une motivation à s'engager dans le respect des normes. En effet, cette forme d'engagement est influencée par les normes de la société au sujet de degrés auxquels les individus devraient être engagés envers l'organisation. L'employé qui fait preuve de ce type d'engagement perçoit une obligation de rester au sein de l'organisation parce qu'il se sent responsable du succès de l'organisation et adopte des comportements en fonction de cette idée (Meyer *et al.*, 1991).

Concernant les résultats des régressions hiérarchiques sur les comportements orientés vers les membres de l'organisation (comportements pro-individuels), nous remarquons que la première étape de l'analyse intègre uniquement les variables liées à la justice organisationnelle, les faits sont similaires aux analyses sur les comportements pro-organisationnels. En effet, lors de

cette étape initiale, il était déjà question de lien entre la justice interpersonnelle et les comportements prosociaux, d'une part, et entre le soutien organisation perçu et les comportements prosociaux. D'autre part, on retrouve les mêmes résultats avec les comportements dirigés vers les individus, c'est-à-dire que la justice interpersonnelle ($\beta = .27$, $p < .001$) et le soutien organisationnel ($\beta = .14$, $p < .05$) sont les seules variables impliquées dans l'émergence des comportements pro-individuels au cours de la première étape en expliquant un peu plus de 24 % de la variance de ces comportements. En revanche, lors de l'intégration des variables de l'engagement au modèle explicatif à la deuxième étape, émergent deux variables de la justice organisationnelle sur trois, à savoir la justice interpersonnelle ($\beta = .27$, $p < .001$, significatif) et la justice distributive ($\beta = .17$, $p < .001$, significatif) et les deux dimensions de l'engagement, notamment, l'engagement instrumental ($\beta = -.46$, $p < .001$) et l'engagement normatif ($\beta = .40$, $p < .001$, significatif). Il est à noter tout de même l'existence d'un lien, certes significatif mais négatif avec l'engagement instrumental. De fait, il semble que, plus l'engagement d'un salarié est motivé par des éléments externes, plus il semble travailler par la contrainte et, moins il aura tendance à avoir des comportements citoyens dans son organisation, et donc moins il sera motivé à aider les collègues, à prendre des initiatives. Ces quatre variables augmentent la variance totale de 24 % à 34.34 %. On voit dès lors l'importance qu'accordent les employés gabonais aux notions de justice organisationnelle en relation avec leur prosocialité, d'une part, et à l'engagement d'autre part. Ainsi, ces résultats vont dans le sens de nos hypothèses de recherche et tendent à confirmer certaines d'entre elles. En effet, notre première hypothèse portait sur l'existence d'une relation entre la justice organisationnelle et les comportements prosociaux. Plus spécifiquement, il était question que la justice distributive et la justice procédurale expliquent la prosocialité organisationnelle chez les employés gabonais. Or, à l'issue des résultats de régressions hiérarchiques, aucune analyse n'est allée dans ce sens, infirmant ainsi notre hypothèse (H1.1). Dans le même ordre d'idée,

nous espérons que les justices informationnelle et interpersonnelle prédisent la prosocialité orientée vers les employés. A ce titre, seule la justice interpersonnelle a répondu à cette attente expliquant ainsi les comportements pro-individuels. Une précision importante à apporter sur le manque de lien avec la justice informationnelle est que lors de l'analyse factorielle des échelles de mesure, cette dimension de la justice organisationnelle n'a pas été retrouvée. Il se pourrait à ce titre, que la perception d'une (in)justice soit liée à des aspects de culture organisationnelle. En d'autres termes, on pourrait bien penser que, dans les milieux de travail gabonais, l'absence d'une justice liée à la présence ou absence d'informations explicatives des procédures aurait moins d'influence sur leurs comportements au travail que l'absence d'une justice liée à l'attribution de ressources telles que le salaire, la reconnaissance, les promotions par exemple (justice distributive), une justice liée aux procédures existantes pour prendre des décisions d'attributions (justice procédurale) lors de l'octroi de promotions ou encore une justice interactionnelle, qui a trait à la qualité du traitement reçu par les travailleurs.

Pour cela, considérant l'absence de justice informationnelle nous estimons à juste titre que l'hypothèse (H1.2) n'est que partiellement. Car, aucune donnée ne nous certifie qu'en présence des deux formes de justices l'hypothèse aurait été totalement confirmée ou infirmée. C'est aussi le cas pour ce qui est de l'hypothèse (H21) sur l'engagement affectif. En effet, cette dimension de l'engagement n'a pas été retrouvé dans les analyses en composantes principales et a n'a pas été prise en compte, permettant ainsi de ne pas vérifier cette hypothèse. En revanche, les liens empiriques pour les autres formes d'engagement ont été testés. Les hypothèses (H2.2) et (H2.3) postulaient respectivement un lien négatif entre l'engagement instrumental et les comportements prosociaux et une absence de lien avec l'engagement normatif. Pour ce qui est du lien négatif entre l'engagement de continuité avec la prosocialité, ce lien a été retrouvé sur les comportements orientés vers les individus. Cette forme

d'engagement représente pour l'individu le fait de quitter l'organisation. L'employé reste au sein de son organisation car il estime que ce choix lui rapportera plus que la décision de partir. Par ailleurs, un employé avec un niveau élevé d'engagement calculé aurait serait moins motivé à aider ses collègues. Ce résultat confirme l'hypothèse (H2.2). L'hypothèse (H2.3) n'est en outre pas confirmée, dans la mesure où des liens ont été trouvés entre l'engagement normatif et les deux catégories de comportements, or, cette hypothèse prévoyait la non existence de lien. Pour ce qui est des hypothèses sur les médiations, nous les testons à présent. Par ailleurs, il est à remarquer que chez les salariés de notre échantillon, les comportements orientés vers les individus sont mieux prédits que ceux orientés l'organisation.

7.2.5. Discussion étude 4

L'étude a indiqué que l'engagement normatif et la justice interpersonnelle prédisent positivement et significativement les comportements prosociaux chez les salariés gabonais. De plus, les analyses ont apporté une base de réponse à des questions de recherches sur la notion de citoyenneté organisationnelle touchant une population, jusqu'à présent peu ou pas du tout exploitées. Ce résultat est considérable dans la mesure où, d'une part, il contribue à une documentation sur cette notion, et, d'autre part, il constitue une innovation en ce sens qu'elle s'intéresse à une nouvelle culture organisationnelle. En ce sens, considérant le tableau sombre de la qualité de vie dans le milieu de travail gabonais, le contexte expose les salariés à des problèmes de santé psychologique. Or à ce jour force est de constater que ces aspects ont fait l'objet de très peu d'investigations empiriques.

L'engagement instrumental ou calculé se réfère à la décision de rester dans une organisation en raison des pertes économiques potentielles qui pourraient résulter du départ (Randall et al., 1999). Un salarié éprouverait des difficultés à trouver un nouvel emploi susceptible de lui offrir les mêmes avantages que dans son emploi précédent. Vu comme tel, on pourrait

clairement comprendre le lien négatif constaté entre l'engagement calculé et les comportements orientés vers les collègues. En effet, les sociétés africaines en général et gabonaise en particulier sont des lieux où, trouver un emploi relève d'un parcours du combattant. Un salarié qui a pu être recruté par quelque moyen que ce soit (le favoritisme, le népotisme, le clientélisme, le tribalisme, priment sur le mérite dans la sélection, le recrutement ou la promotion du personnel) aura donc tendance à y rester malgré de mauvaises conditions de travail, par crainte de se retrouver au chômage de longue durée et sans moyens permettant de nourrir une famille, le plus souvent élargie. Dans ces conditions, on voit mal comment un employé aurait des motivations à aider les autres ou à contribuer à leur bien-être au travail. Dans ce sens, comme l'ont affirmé Randall et al. (1999), chez un salarié avec un niveau d'engagement calculé élevé, la contre partie affective est plus basée sur des valeurs d'alternatives que sur le climat social au travail. De plus, toujours selon les mêmes auteurs, l'engagement de durée a tendance à privilégier des buts économiques (par exemple la paie) plutôt que des buts socio-émotionnels plus larges (par exemple le statut, la dignité et un sentiment de valeur), d'où la relation négative observée dans cette étude. L'étude a aussi mis en évidence l'effet majeur de l'engagement normatif. Parmi les deux dimensions de l'engagement mesurées, l'engagement normatif s'est montré plus prédictif des comportements prosociaux et a été lié aux deux composantes mesurées.

Les résultats des analyses de corrélations ont par ailleurs montré que le soutien organisationnel jouait aussi un rôle prédictif dans l'émergence des comportements prosociaux. Ce résultat conforte ceux de Wayne et al. (1997) qui ont également trouvé des corrélations significatives entre le soutien et les OCB. Il importe donc de prendre en compte le rôle du soutien organisationnel dans l'étude des comportements au travail car nous pensons que le soutien contribue au développement des comportements positifs au travail car, *«la contribution du soutien organisationnel perçu à la qualité de la vie au travail explique, en*

partie, cet effet. Le lien entre le soutien organisationnel perçu et les comportements de citoyenneté organisationnelle est bien cerné. Ainsi, la perception d'un soutien de la part de l'organisation a pour conséquence d'inciter les employés à avoir des comportements de citoyenneté» (Paillé, 2007). De plus, selon les théories de la justice procédurale, les attitudes envers l'entreprise sont plus positives dans la mesure où les salariés ont le sentiment d'avoir été bien traités, selon des procédures justes et équitables. Cropanzano et al. (1997) expliquent que « les individus forment des perceptions globales de leur environnement social au travail. Ces perceptions varient selon que l'entreprise poursuit son seul intérêt ou qu'elle est attentive aux problèmes des salariés». La perception de soutien organisationnel et de bien-être serait, de ce fait, renforcée quand les individus sont des bénéficiaires potentiels de ces politiques. Somme toute, cette étude étant exploratoire, sa généralisation n'est pas conseillée. Cependant, sa portée est non négligeable dans la mesure où les résultats issus de celle-ci ouvrent plusieurs pistes de recherches et méritent d'être approfondis.

Toutefois, cette étude n'est pas sans limites méthodologiques. Nous pouvons citer la spécificité de l'échantillon : sa taille et le fait qu'il se compose davantage d'hommes que de femmes. Par ailleurs, les résultats obtenus se limitent à cette population spécifique. Enfin, nous ne devons pas omettre de citer une des plus importantes limites de cette étude. En effet, les liens entre certaines variables ont été étudiés avec des échelles dont certaines dimensions n'ont pas été considérées. C'est le cas de l'engagement organisationnel qui a été mesuré sans la dimension affective, de la justice dont la dimension informationnelle n'a pas été prise en compte.

7.3. Discussion générale

Les résultats de l'ensemble des études de ce travail de thèse montrent que différentes sources de comportements prosociaux peuvent être distinguées car leur raison d'être a été discutée théoriquement et testée empiriquement. En effet, ce travail de recherche conforte en partie l'analyse directe aux arguments de Grant et Ashford (2008)¹⁰ qui ont suggéré que le soi, les autres (les collègues) et l'organisation sont des cibles différentes sur lesquelles les comportements de prosocialité des salariés peuvent s'orienter. Généralement, les recherches portant sur la citoyenneté organisationnelle s'intéressent à l'étude d'une composante (ou de quelques composantes en nombre réduit) de ces comportements. Notre recherche s'est volontairement orientée vers l'étude de plusieurs catégories de comportements prosociaux tout en prenant en compte les variables qui peuvent être à l'origine de ceux-ci. L'étude des comportements prosociaux au travail à proprement parler est relativement récente mais la littérature est certes plus dense lorsque ces comportements sont étudiés sous l'angle de la citoyenneté. Nos lectures et travaux nous confortent dans l'idée que les deux notions ne sont pas séparées. Ainsi, les études de Defrancq et *al.* (2010) et de Desrumaux et *al.* (2012) sur les comportements prosociaux, sans oublier la littérature sur la citoyenneté organisationnelle, notamment, les études de Paillé (2004, 2006, 2007, 2008...) et bien d'autres encore, nous ont servi de fil conducteur. En vue de répondre à nos objectifs de recherche, à savoir la mise en évidence des éléments prédicteurs des comportements prosociaux, notre travail a consisté à mener un certain nombre de recherches nous ayant permis de cerner avec un peu plus de clairvoyance la notion en jeu. Dans cette visée, les différentes études que nous avons menées tout au long de notre travail de thèse nous ont permis de mettre en évidence ou de vérifier les liens empiriques entre les différentes variables et les comportements prosociaux. A titre de

¹⁰ Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.

rappel, deux grandes familles de prédicteurs ont été considérées. D'une part, les variables liées à l'organisation, à savoir les dimensions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) et le soutien organisationnel perçu. D'autre part, il s'agissait des variables liées à la personne que sont la personnalité, l'engagement organisationnel (affectif, normatif et instrumental), les affects (positifs et négatifs), la satisfaction et l'empathie.

Ainsi, dans nos quatre études, les effets principaux concernant les comportements prosociaux sont conformes à ceux existants dans la littérature dans le domaine de l'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle. Parmi les variables qui ont des effets principaux dans nos recherches, la justice organisationnelle demeure une piste de recherche et un champ d'investigation exploitable. En effet, « *peu de concepts sont aussi fondamentaux pour l'interaction sociale des hommes que le concept de la justice* » affirme Greenberg, (1995, p. 2). La perception de la justice constitue une attitude éprouvée par l'employé pouvant avoir des implications considérables sur les comportements de celui-ci dès lors que l'employé qui apporte à l'organisation ses compétences ne s'attend plus à obtenir de celle-ci un poste d'emploi, mais aussi d'être traité avec équité par rapport aux autres membres de l'organisation. Conformément aux recherches de beaucoup de chercheurs, la justice procédurale constitue la variable la plus impliquée (Desrumaux, 2012 ; Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff et al., 2000; Tepper & Taylor, 2003; Wagener & Rush, 2000. Dans cet élan, les résultats de nos études pris dans leur ensemble corroborent ces propos. En effet, qu'il s'agisse de notre première étude ou de la dernière en passant par les deux autres, l'effet de la justice procédurale a toujours été prouvé. Ce lien significatif a été vérifié par plusieurs études. En effet, cette dimension a été le plus souvent retrouvée en lien avec certains comportements prosociaux. Ce résultat conforte donc les travaux de Rego et al. (2010) dont les découvertes

suggèrent que les salariés sont plus sensibles aux dimensions interactionnelle et informationnelle de justice qu'aux deux autres (procédurale et distributive), la justice interpersonnelle serait plus prédictive de quelques dimensions des OCB que la justice informationnelle. Pourtant, la justice procédurale a montré des liens nettement significatifs avec la quasi-totalité des dimensions des CPST.

Il ressort aussi des écrits que le soutien venant de l'organisation (aide concrète, reconnaissance, considération) constitue un déterminant fort de la citoyenneté organisationnelle des employés et contribue à diminuer significativement l'intention de départ. A ce titre, les résultats issus de nos études montrent que le soutien organisationnel était significativement associé aux comportements prosociaux de manière positive, soit négativement associé à l'engagement des salariés. Selon la norme de réciprocité développée par la théorie de l'échange social de Blau (1964), le salarié est alors reconnaissant du soutien qu'il reçoit. Il se sent redevable vis-à-vis de son entreprise et réagit au traitement favorable qu'il reçoit en témoignant, en contrepartie, un engagement plus fort à son employeur.

Nous avons également montré le rôle de la justice interpersonnelle. Les résultats sur les variables de l'engagement ont été satisfaisants dans l'ensemble. En effet, bien que la dimension affective de l'engagement n'ait pas été considérée dans l'étude 4, elle l'a été dans les études 2 et 3. Et, au cours de ces études, le rôle prédictif de cette variable a été largement affirmé. O'Reilly et Chatman (1986) ont ainsi constaté que l'engagement affectif pourrait significativement prédire les OCB-O. Aussi, les autres dimensions de l'engagement ont largement contribué à expliquer les CPST durant nos investigations. Ainsi, l'engagement instrumental a été très souvent associé négativement. Bien que la méta-analyse de Meyer et *al.* (2002) ait révélé que l'engagement normatif constituait un fort prédictif des OCB, son importance est, on peut le déplorer, toujours sous-estimée. Nos résultats ont prouvé ce lien.

Raison pour laquelle, le présent manuscrit inclut l'ensemble des composantes de l'engagement.

Concernant le concept de satisfaction au travail et son lien avec les CPST, le consensus n'est pas de mise. Des chercheurs relevent des points de vue divergents quant au lien entre la satisfaction et la citoyenneté organisationnelle. Aussi pour certains des employés heureux seraient plus productifs ; d'autres, par ailleurs, estiment qu'ils ne le seraient pas davantage. Cette opposition traverse autant les analyses des universitaires que celles des praticiens en gestion des ressources humaines. Les résultats de nos recherches ont aussi montré que la satisfaction n'était pas associée à la prosocialité ; ces résultats contribuent ainsi à alimenter la controverse. Il en est de même du concept de personnalité dont les liens n'ont pas été prouvés dans ce manuscrit. Cependant, il a aussi été le plus souvent rapporté que les mesures de la personnalité sont de plus faibles prédicteurs des OCB en comparaison aux attitudes (Organ & Ryan, 1995). Notre résultat n'est de fait pas isolé. Toutefois, ce résultat est à prendre avec recul, dans la mesure ces liens n'ont été testés que lors de notre première recherche. Il se pourrait qu'en testant une nouvelle fois de tels liens on enregistre d'autres résultats.

L'affectivité, variable innovante, est aussi la plus significative. Ainsi, des auteurs tels que George (1991)¹¹, Staw et Barsade (1993)¹² par exemple, soulignent l'impact de l'affect aussi bien sur les comportements organisationnels critiques, que sur les comportements prosociaux.

«Terme générique représentant les émotions diverses qu'un individu éprouve, se manifestant comme des expériences émotionnelles intenses, de courte durée ou comme des dispositions

¹¹ George, J.M. (1991). State or trait: The effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299–307.

¹² Staw, B.M., Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304–331.

stables, chroniques» (Johnson et al., 2010)¹³, deux dimensions lui sont attribuées (affects positifs et affects négatifs) (Watson et al., 1988). L'affectivité positive (PA) représente d'une part, une sensibilité à s'investir pleinement dans son travail et donc à se surinvestir, d'autre part, la capacité à être altruiste, à soutenir l'autre dans son travail. Dans une large mesure, l'affectivité positive vise à accentuer les conduites productives. De un niveau de PA élevé augmenterait la cohésion sociale au travail parce qu'il entraîne des tendances à être enthousiaste et réceptif (Watson et al., 1988). C'est dans ce sens que les affects positifs ont été le plus souvent associés aux comportements d'aide aussi bien dans la littérature (Barsade & Gibson, 2007) que dans nos différentes études durant lesquelles cette variable a été utilisée. En revanche, les affects négatifs (NA) seraient négativement liés aux comportements prosociaux. En ce sens que les NA (par exemple, l'insécurité, l'irritabilité) endommageraient les relations avec les superviseurs et les collègues (George, 1991). C'est pourquoi les auteurs les considèrent plutôt comme prédicteurs des comportements contre-productifs (Diefendorff & Mehta, 2007 ; Hershcovis et al., 2007).

En résumé, les découvertes issues de ce programme de recherche intégrant quatre études soulignent l'importance de la distinction entre les différentes sources de comportements prosociaux. Selon les variables examinées, les différentes catégories de comportements ne partagent pas forcément les mêmes antécédents d'une étude à l'autre. S'il fallait dresser un tableau des principaux, nous citerions d'abord conjointement les affects et la justice procédurale, qui ont été le plus souvent retrouvés. Ensuite, nous intégrerions l'ensemble des dimensions de l'engagement, dont l'effet variait d'une étude à l'autre et en dernier, le soutien organisationnel et l'empathie.

¹³ Johnson, R. E, Tolentino, A.L., Rodopman, O.B. & Cho, E. (2010). We (Sometimes) know not how: predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity. *Personnel Psychology*, 63, 197–219.

7.4. Conclusion générale

Du point de vue théorique, ce travail de thèse nous a permis de cerner les liens qui existent entre d'une part, les variables organisationnelles et les comportements prosociaux, et, d'autre part, entre les variables liées à la personne et ces comportements. Ainsi, comprendre l'existence de la prosocialité ou citoyenneté en milieu de travail est une question pertinente pour l'étude des comportements organisationnels, notamment dans la clarification de la relation établie avec des variables importantes que sont la justice organisationnelle, le soutien perçu de la part de l'organisation, dans un premier temps, et l'engagement organisationnel, les affects et l'empathie ensuite.

Ce travail de thèse visait donc à clarifier la relation entre ces différentes variables et les comportements positifs au travail en essayant de proposer et développer un modèle de médiation. Les découvertes des études prises dans leur ensemble montrent que la justice organisationnelle, le soutien, l'engagement organisationnel et les affects produisent des effets significatifs sur les comportements prosociaux au travail. La satisfaction au travail et les dimensions de la personnalité n'ont par ailleurs pas été associées à ces comportements. Spécifiquement, l'étude 1 a par exemple permis de mettre en évidence le rôle de l'engagement, des affects et de la justice en tant que variables prédictrices de la prosocialité des salariés dans les entreprises. En effet, les résultats issus des analyses sur cette étude ont fait ressortir le rôle clé de certaines variables dans la prédiction des comportements citoyens au travail en particulier celui des justices procédurale, interactionnelle, informationnelle, en ce qui concerne les variables liées à l'organisation, d'une part, et, de l'affectivité et de l'engagement affectif, d'autre part. Les affects et les variables de l'engagement ont de plus montré leur pouvoir prédictif de comportements prosociaux.

Aussi, les affects positifs interviennent entièrement par médiation sur la relation entre la justice organisationnelle et les CPST. En effet, conformément à nos résultats obtenus à partir de l'étude 2, les affects positifs agissent comme des médiateurs entre les facteurs de la justice organisationnelle (justice distributive et justice procédurale) et les CPST. De même, les résultats ont aussi montré que l'effet médiateur des affects positifs sur les CPST dépend aussi en partie d'autres variables, notamment les affects négatifs et l'empathie ; on parle alors des médiations multiples. Deux médiations multiples ont de ce fait été observées. D'une part, l'affect positif associé à l'empathie ont médiatisé le lien entre l'aide et l'engagement affectif. D'autre part, les deux dimensions des affects associées ont médiatisé l'effet de la justice procédurale sur les CPST de type propriété.

En outre, les deux dernières études ont par la suite confirmé l'influence des affects positifs, de l'engagement affectif et de la justice procédurale, en y révélant d'autres facteurs tels que l'engagement normatif, l'engagement instrumental et les catégories socio-professionnelles.

Perspectives de recherches

Tout d'abord, bien que nous ayons constamment cherché à améliorer l'outil de mesure en recherchant les meilleurs items et des catégories représentatives du concept, notre outil de mesure des comportements prosociaux reste encore perfectible. Ensuite, afin d'optimiser la prédiction de comportements de prosocialité au travail, nous savons, comme nous l'avons évoqué un peu plutôt, qu'un indicateur très efficace est l'intention de conduite (Fishbein & Ajzen, 1975). Cette piste permettrait sans doute d'obtenir des liens plus solides entre ces prédicteurs que sont les intentions et les conduites. A l'avenir, nous pensons que la prédiction de la prosocialité ne doit pas se limiter uniquement aux seules variables individuelles (la satisfaction, l'engagement, les affects ou l'empathie) et organisationnelles que sont la justice

organisationnelle et le soutien organisationnel. Il est donc préférable pour les perspectives d'avenir d'étendre l'étude des comportements prosociaux à d'autres plans. Par exemple, une extension possible serait d'intégrer les effets de l'auto-efficacité et du locus de control et particulièrement ceux de la satisfaction des besoins fondamentaux de compétence, d'autonomie et d'affiliation (Decy & Ryan, 1985, 2000). Les travaux ayant mis en évidence les liens entre satisfaction des besoins et conduites sont encore trop rares (Chatzisarantis & Biddle, 1998). Des recherches futures devraient aussi tester les effets d'autres variables médiatrices afin d'examiner l'impact de la justice organisationnelle ou du soutien organisationnel sur les CPST. Par exemple, comme le suggérait déjà Kasemsap (2012), l'engagement organisationnel, le climat organisationnel ou la confiance du supérieur pourraient être utilisés comme des médiateurs pour mesurer l'impact de variables telles que la justice organisationnelle sur les CPST. Ceci permettrait aux chercheurs et aux managers de connaître la valeur du rôle médiateur de ces différentes variables. Il serait par la suite également intéressant de recenser les travaux par catégories de métiers afin de voir si certains comportements prosociaux sont davantage l'apanage de telles ou telles catégories de métiers. De cette manière, il serait possible de recenser les organisations et métiers dans lesquels les conduites prosociales sont non reconnues, non développées et donc les institutions à risques à la fois sur le plan organisationnel et humain. Ce travail est en projet.

Enfin, nous avons, dès à présent, poursuivi les travaux afin d'explorer les liens entre les comportements citoyens et le bien-être et souhaitons tester ces liens dans plusieurs pays.

Implications pratiques

Les recherches sur les conduites prosociales constituent de vraies solutions, à notre sens, pour le développement d'un bien-être et d'une bonne santé psychologique au travail aux trois niveaux de préventions. De plus, nous sommes d'avis que ces travaux de recherche sur la

citoyenneté doivent continuer à être menés dans le champ des comportements écologiques afin de permettre un maintien de la santé à l'échelle mondiale. Rappelons que la prévention primaire se situe au niveau organisationnel et se concentre sur la réduction des facteurs de risque en agissant sur l'organisation du travail (Clark & Cooper, 2004 ; Griffin & Clarke, 2011). Une fois les facteurs de risques identifiés, les actions de prévention primaire peuvent viser à développer une justice organisationnelle, des dispositifs fondés sur l'information ou la participation aux décisions. Selon ces auteurs, les interventions en prévention primaire ont un impact significatif à la fois sur la santé des travailleurs, leur bien-être et sur l'organisation, notamment au regard de la productivité et de l'absentéisme. La prévention secondaire va plutôt s'orienter vers le développement de compétences individuelles dans l'identification et la gestion de facteurs de risques ou « stresseurs », dans l'amélioration des stratégies de coping (Griffin & Clarke, 2011) et l'apprentissage à diminuer et gérer les effets des risques. Des programmes de management peuvent alors être proposés, orientés sur l'identification de facteurs de risque potentiels, aussi bien que sur l'apprentissage de stratégies comportementales. Les programmes de management peuvent s'intéresser aux réponses adaptatives telles qu'une organisation raisonnée de la production ou la sollicitation de soutien. La prévention tertiaire a pour objectif de limiter les impacts de facteurs de risque ou « stresseurs » pour aider directement les salariés en difficulté afin de diminuer leur souffrance et améliorer leur santé. Les organisations proposent alors des programmes d'assistances aux employés. Il faut reconnaître ici l'importance de l'aide, variable que nous avons systématiquement manipulée et qui dans notre thèse mais aussi dans la littérature est une clé de sortie des situations de souffrance, d'une anxiété, de stress (Cooper & Williams, 1997). L'aide pourra améliorer le bien-être psychologique des salariés en augmentant leur confiance en eux-mêmes et leur estime de soi. Les conséquences positives de l'aide ne sont pas qu'individuelles mais aussi organisationnelles notamment parce qu'elles réduisent

l'absentéisme (Cooper, Sadri, Allison, & Reynolds, 1992 ; Paillé, 2006). La prévention tertiaire vise à restaurer la santé des travailleurs lorsque celle-ci est atteinte. Elle se concrétise en soins, en suivis et en actions visant le retour de ces personnes au travail. Les actions de prévention tertiaire ne diminuent pas directement les facteurs de risque mais permettent d'atténuer ou de stopper la dégradation de la santé mentale ou physique et de limiter la nocivité des conséquences.

En définitive, connaissant les conséquences positives des comportements prosociaux sur les organisations, les managers devraient prêter attention à l'environnement de travail au moyen d'une amélioration des processus de justice organisationnelle et du soutien organisationnel et de l'engagement organisationnel pour améliorer l'engagement des salariés dans les conduites prosociales. Le fait de développer plus de justice et de favoriser l'engagement permettra de favoriser l'émergence de différentes formes de prosocialité au travail. On sait aussi que les conduites prosociales sont fondamentales pour prévenir certaines dégradations du milieu de travail. La prosocialité des salariés est un véritable facteur de protection contre le harcèlement au travail (Desrumaux, 2011 ; Desrumaux & Dechacus, 2007). Favoriser le climat et modifier les politiques trop centrées sur les gains et la performance, promouvoir un management plus équitable devraient conduire à augmenter les sentiments de justice, une affectivité positive au travail et l'engagement des employés. En effet, nos recherches nous permettent de souligner l'intérêt de la qualité des échanges sociaux au sein d'une entreprise. Il est important que la communication entre les différents acteurs de la vie d'une organisation s'établisse de telle sorte que chacun puisse s'exprimer correctement, sans détour et avec considération et respect de l'autre. Une telle qualité de communication tendrait à diminuer les tensions dues aux différentes formes d'injustices de la vie organisationnelle et à améliorer les relations avec les autres et l'efficacité générale de l'entreprise. En particulier, développer une justice organisationnelle forte pourrait diminuer le

stress quotidien et les agressions et favoriser l'émergence de prosocialités organisationnelles telles que celles de propriété, de l'aide en employés et avoir un impact positif sur la santé. Car comme nous avons pu l'observer à travers nos recherches, s'engager dans des comportements de justice interpersonnelle permettrait de « recharger » les ressources des acteurs, qui à leur tour vont aider à alimenter leurs comportements de prosocialité. Enfin, il est offrir des programmes de soutien présentant des qualités de faisabilité et restants accessibles aux salariés.

Références bibliographiques

- Adams, J. S. (1965). Inequality in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, (pp. 267-269). New York : Academic Press.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665-683.
- Argyle, M. (2001). *The Psychology of Happiness (2nd ed.)*. London, England: Routledge.
- Babakus, E. Cravens, D. Johnston, M., & Moncrief, W. (1996). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 33-46.
- Bakker, A.B., Schafeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 197-200.
- Barnes, C.M., Ghumman, S., & Scott, B.A. (2013). Sleep and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (1), pp.16-26.
- Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures and models. *American Journal of Community Psychology*, 14(4), 413-445.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barsade, S.G., Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21, 36–59.
- 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, 587–595.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.

- Berkhoff, C. (1997) Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 4–23.
- Bernaudo, J-L., & Debaisieux, S. (1997). *Alter Ego, cinq facteurs de personnalité : adaptation de l’outil de G. Vittorio, C. Barbaranelli, L. Borgogni*. Paris : Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations*. London : Quorum Books.
- Bierhoff, H-W. (2002). *Prosocial Behaviour*. Hove : Psychology Press.
- Bierhoff, H-W. (2002). *Prosocial Behaviour*. Hove : Psychology Press.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interpersonal justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85–112). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-45.
- Bies, R., J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace : conceptual, ideological and empirical issues. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior : investigations of actors and targets* (pp. 65-81). Washington, DC : APA.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Bluen, S. D., Barling, J., & Burns, W. (1990). Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the Achievement Strivings and Impatience-Irritability dimensions of Type A behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 212-216.
- Bobocel, D.R. et A.C. Farrell (1996). Sex-based promotion decisions and interactional fairness : investigating the influence of managerial accounts. *Journal of Applied Psychology*, 81, 22-35.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York : Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Boundenghan, M. C., Desrumaux, P., Léoni, V., & Nicolas, C. V. (2012). Predicting Prosocial Behavior in the Workplace: Links with Organizational Justice, Commitment, Affectivity, and Personality. *International Review of Social Psychology*, 25(vol 3-4), 5-30.
- Boundenghan, M. C., Desrumaux, P., & Moundjiegout, T. (2012, juillet). Prédire les comportements prosociaux au travail, liens avec la justice organisationnelle, l'engagement, le bien-être subjectif et la personnalité. *17^{ème} congrès de l'AIPTLF*, Lyon.
- Boundenghan M. C., Desrumaux P., & Léoni, V. (2011, septembre). Prédire les comportements pro sociaux au travail, liens avec les variables organisationnelles et individuelles. *Congrès de la Société Française de Psychologie*, Metz.
- Boundenghan, M. C., Desrumaux, P., & Léoni, V. (2014, juillet). Comportements prosociaux au travail : quels liens avec la justice organisationnelle, l'engagement, les affects et l'empathie ? *28th congress ICAP*, Paris.
- Brief, A. P., & Motwidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 10, 710-725.
- Brief, A. P., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior : Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Chatzis, K. (1999). De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction. *Quoi de neuf ?*, 27-37.

- Chatzisarantis, N. L. D., & Biddle, S. J. H. (1998). Functional significance of psychological variables that are included in the Theory of Planned Behaviour : A Self-Determination Theory approach to the study of attitudes, subjective norms, perceptions of control and intentions. *European Journal of Social Psychology*, 28, 303-322.
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardener, R. G. (2011). The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.
- Clark, S., & Cooper C. L. (2004). *Managing the risk of workplace stress*. London : Routledge.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millenium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 425-445.
- Cooper, C. L., Sadri, G., Allison, T., & Reynolds, P. (1992). Stress counselling in the Post Office, *Counselling Psychology Quarterly*, 3, 3-11.
- Cooper, C. L., & Williams, S. (1997). *Creating Healthy Work Organizations*. Wiley & Sons, Chichester
- Dávila de Leóni M. C., & Finkelstein, M. A (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema*, 23(3), 401-406.
- Deci, E. L., & Ryan, M. R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, M. R. (2000). The what and why of goal pursuits : human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

- Defrancq, C., Desrumaux, P., Léoni, V., & Bernaud, J-L. (2010). Les comportements pro et anti-sociaux au travail : validation de deux échelles de mesure et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels, Actes de l'AIPTLF, Université de Lille.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-Member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organizational Management*, 23, 189-216.
- Desrumaux, A. (1996). Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- Desrumaux, P. (2007). *Juger la valeur professionnelle et les conduites des personnes : effets des normes et des stéréotypes sur les jugements dans les organisations*. Habilitation à diriger des recherches. Document non publié. Université de Lille 3.
- Desrumaux, P. (2011). *Le harcèlement moral au travail : réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Desrumaux, P., Bouterfas, N., Boundenghan, M. C., & Jeoffrion, C. (submitted). Workplace bullying: how emotions and behaviors impact on help-giving.
- Desrumaux, P., & De Chacus, S. (2007). Bullying at Work : Effects of the victim's pro and antisocial behaviors and of the harassed's overvictimization on the judgments of help-giving. *Studia Psychologica*, 49(4), 357-368.
- Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J-L., & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro et anti-sociaux au travail : validation de deux échelles de mesure et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail Humain*, 75, 1, 55-87.
- Diefendorff, J. M., & Mehta, K. (2007). The relation of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 967-977.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542-575.
- Durrieu, F. (2000). Un modèle global de la satisfaction au travail : différence de perception entre commerciaux et dirigeants. Univerta Ca'Foscari

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- El Akremi Assâad, Nasr, M. I., & Vandenberghe, C. (2009). Le rôle médiateur de la confiance dans l'effet des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes des employés : Proposition et test d'un modèle de l'échange social au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 74, 3-23.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior : an introduction to theory and research*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Flynn, F. (2005). Identity, orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 737-750.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2&3), 219-241
- Goldberg, R. L. (1990). An alternative description of personality: The Big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- George, J. M. (1991). State or trait: The effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299–307.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, New Jersey, London : LEA.

- Greenberg, J. (2006). Loosing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 91*, 58-69.
- Harif, A., R. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business, 7*(2), 131-154.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis; A regression-based approach*. NY, US: Guilford Press.
- Hense, R. L. (2000). The Big Five and contextual performance: Expanding person-environment fit theory. Unpublished manuscript. University of South Florida, Tampa, Florida.
- Hogan, J., Rybicki, S. L., Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1998). Relations between contextual performance, personality and occupational advancement. *Human Performance, 11*, 189-207.
- Hershcovis, M.S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K.A., Dupre, K.E., Inness, M., et al. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 228–238.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Homans, G. G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt Brace: New York.

- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & GLOBE (1999). Cultural influences on leadership and organization: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171–233). Stamford, CT: JAI Press.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *97*, 251-273.
- Iris, B., & Barrett, G. V. (1972). Some relations between job and life satisfaction and job importance. *Journal of Applied Psychology*, *56*(4), 301-304.
- Jex, S. M., & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(5), 509-517.
- Johnson, R. E, Tolentino, A.L., Rodopman, O. B., & Cho, E. (2010). We (Sometimes) know not how: predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity. *Personnel Psychology*, *63*, 197–219.
- Jouglard-Tritschler, D., & Steiner, D. D. (2005). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles.
- Kasemsap, K. (2012). *Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand* *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, *12* (2), 129-159.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Does Psychological Climate Augment OCBs? The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of High Technology Management Research*, *19*, 128–138. doi:10.1016/j.hitech .2008.10.005.
- Kidder, D. L., & McLean, P. J. (1993). The good soldier: Who is (s)he? In D. P. Moore (Ed.). *Academy of Management. Best Papers Proceedings*, 363-367.

- Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. In D. Lerner & H. D. Lasswell (Eds.), *The policysciences* (pp. 86-101). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Konovsky, M. A., & Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-256.
- Ladebo, O.J. (2005). Relationship between Citizenship behaviors and Tendencies to Withdraw among Nigerian Agribusiness Employees. *Swiss Journal of Psychology*, 64(1), 41-50.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 6, 841-866.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K., Henley, A., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337-357.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance : The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behaviors ad its Outcomes. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 5(1), 54-65.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Levesque, M., Blais, M.R., & Hess, U. (2004). Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain : quand le devoir oblige? *Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(4), 321-332

- Licata, L., & Heine, A. (2012). *Introduction à la psychologie interculturelle*. Bruxelles : DeBoeck
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior : An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Meierhans, Rietmann, D.B., & Klaus, J. (2008). Influence of Fair and Supportive Leadership Behavior on Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Swiss Journal of Psychology*, 67(3), 131-141.
- Melkonian, T., Monin, P., Noordelhaven, N., Rouzies, A., & Timmers, A. (2006). Etre juste ou être exemplaire? La fusion Air France-KLM à la loupe. Lavoisier, *Revue Française de Gestion*, 164(5), 229-252.
- Ménard, J., Brunet, L., Savoie, A., Vandaele, A., & Flament, A. (2007). Comportements antisociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviations de production et de propriété. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(1), 47-62.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miller, R. L., Griffin, M., & Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work and Stress*, 13(1) 7-19.

- Mohsan, F., Nawaz, M., Khan, M., Shaukat, Z., Islam, T., Aslam, N., Arslan, H., Chouhan, M., Niazi, M. (2011). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-Role Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan, *European Journal of Social Sciences*, 24(4), 494-502.
- Moorman, R.H., G.L. Blakely et B.P. Niehoff (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior ?, *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moorman, R.H., & Byrne, Z.S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior ? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 355-382). Mahwah. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Morrison E.W. (1996). Organization Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35(4), 538-551.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475±80
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Moye, N.A., S.S. Masterson et K.M. Bartol (1997). Differentiating antecedents and consequences of procedural and interactional justice : empirical evidence in support of separate constructs. *The Annual Meeting of The Academy of Management*, août, Boston.
- Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13, 263–279.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527 – 556.

- Nyock, S. (2007). La congruence objective entre profil structurel organisationnel de l'individu : effet sur la satisfaction au travail et l'engagement normatif envers l'organisation. *Thèse de Doctorat de Psychologie du travail*. Université de Lille 3.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*, 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment : The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.
- Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: a comparative study in job satisfaction. *Personnel Review, 28*(1/2), 108-123.
- Paillé, P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie du Travail et des Organisations, 10*, 327-339.
- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, 56*(2), 139-149.
- Paillé, P. (2007). Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et McKenzie (1994). *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 4*, 59-66.
- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle, *Le Travail Humain, 72*(2), 185-204.

- Paillé, P., & Pohl, S. (2008). Les relations entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. *Journal of Global Management Research*, 4(3), 33-42.
- Paillé, P. (2012). Employee retention: exploring the relationship between employee commitment, organisational citizenship behaviour and the decision to leave the organisation *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(1/2), 140-158.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & A. E. Kazdin (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 56, pp. 365–392). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors : a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*, 879-891.
- Ramshida & Manikandan (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 2*(2), 59-69.
- Rapport des services du FMI sur les consultations de 2012 au titre de l'article IV, Mars 2013
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core Affect, Prototypical Emotional Episodes, and Other Things Called Emotion: Dissecting the Elephant. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(5), 805-819.
- Saari, L.M., & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43* (4), 395-407.
- Saks, A.M. (2000). *Research, measurement, and evaluation of human resources*, (version canadienne en collaboration avec Schmitt et Klimoski), Scarborough, Nelson.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfactions, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behaviour. *Journal of Psychology, 132*, 277-290.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C., & Fox, M. L. (1992). Dispositional affect and work-related stress. *Journal of Applied Psychology, 77*, 322-335.
- Schaubroeck, J., & Muralidhar, K. (1992). Does display format really affect decision quality? *Human Performance, 5*, 245-248.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schnake, M., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna M.P.(Ed.). New York, Academic Press. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Sharma, J.P., Bajpai, N. & Holani, U. (2011). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its Impact on job satisfaction: a comparative study in Indian perspective. *Canadian Center of Science and Education*, 6(1), 66-75.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Staw, B.M., Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Stinglhamber, F., Bentein K., & C. Vandenberghe C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Sohi, R. S. (1996). The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction. *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.

- Stocks, E. L., Lishner, D. A., & Decker, S. K. (2009). Altruism or psychological escape: Why does empathy promote prosocial behavior. *European Journal of Social Psychology*, 39(5), 649-665
- Suliman, A. M., & Iles, P.A. (2000). Between control and commitment: Management and change as the art of balancing. *Leadership and OD Journal*, 12, 3-7.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation des ressources humaines: L'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.
- Valléry, G., & Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Van Dyne, L., Gummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 17 (pp. 215-285). Greenwich, GT : JAI Press.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322-347.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Wallace, J. E. (1997). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333–349.
- Walz, S. M. & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants. Best Paper Proceedings, *Academy of Management Conference*, 307-311.

- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1063-1107.
- Weiss, H. M. (2002). Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. In RG. Lord, RJ. Klimoski, R Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 20-63). San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Assumptions about unmeasured variables with studies of reciprocal relationships: the case of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *77*, 638-650.
- William, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, *17*(3), 601-617.

ANNEXES 1 : Etude 1.

ANNEXE 1.1 : Echelles de mesure

Analyses Alpha de Cronbach et statistiques descriptives des items de l'échelle des comportements prosociaux (Desrumaux et al., 2012). Réponse sur une échelle de type Likert allant de 1 (« Jamais ») à 6 (« Très souvent »).

Comportements pro-sociaux	Moyenne	SD	Alpha de Cronbach
comportements pro-organisationnels			.67
Pro-socialité de propriété :			.65
Pris à votre charge des frais professionnels	1.93	1.24	
Fait don de matériel à l'entreprise	1.43	1.09	
Ajouté la différence lors de dépenses professionnelles	2.75	1.82	
Amené votre matériel personnel pour travailler	1.56	.97	
Pris à votre charge votre formation professionnelle	1.46	.91	
Pro-socialité de production :			.53
Eté à l'affût de conseil, permettant d'améliorer la productivité de votre travail	3.85	1.54	
Quitté votre travail après l'heure	4.66	1.32	
Su allier efficacité et rapidité dans votre travail	5.07	.94	
Su vous surinvestir dans votre travail	4.79	1.12	
Assumé vos responsabilités dans l'accomplissement de vos tâches	5.46	.74	
Pro-socialité politique :			.65
Respecté le règlement de l'entreprise	5.63	.65	
Respecté les procédures	5.51	.69	
Accepté les changements pour que l'entreprise évolue	4.99	1.08	
Favorisé la négociation et les compromis	4.44	1.41	
Agit selon le règlement de l'entreprise	5.44	.79	
comportements pro-individuels			.94
Autonomisation, mobilisation, dynamisme :			.89
Motivé en toute circonstance votre ou vos collègues	4.42	1.23	
Déployé délibérément beaucoup d'énergie envers autrui	4.59	1.20	
Fait participer vos collègues	4.68	1.17	
Encouragé l'autonomie d'autrui dans son travail	4.61	1.33	
Su mobiliser les autres dans leur travail	4.30	1.34	
Aide et soutien :			.85

Aidé un collègue à atteindre ses objectifs	4.36	1.31
Soulagé un collègue d'une grande charge de travail	4.56	1.13
Soutenu moralement un collègue qui rencontre des difficultés	4.50	1.17
Veillé à la protection d'un collègue	3.99	1.43
Apporté une aide à un nouvel employé	4.37	1.24
Valorisation, gratification, encouragement :		.92
Valorisé un (des) collègue(s)	4.27	1.17
Félicité un (des) collègue(s)	4.29	1.17
Encouragé un (des) collègue(s) pour atteindre un objectif	4.31	1.21
Reconnu les efforts fourni par un (des) collègue(s)	4.42	1.04
Complimenté un des collègues	4.32	1.10

ANNEXE 1.2 : Items et alphas de Cronbach des trois dimensions de l'échelle de la personnalité mesurées (Alter Ego, Bernaud & Debaisieux, 1997: $\alpha = .77$).

Répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes en cochant la case correspondante de **1 = tout à fait faux à 5 = tout à fait vrai**

J'ai le sentiment d'être une personne active et forte.
Je ne me soucie pas particulièrement des conséquences que mes actes peuvent avoir sur les autres.
Je n'aime pas faire les choses en y réfléchissant trop.
Lorsque les gens ont besoin de mon aide, je le comprends.
En général, j'ai tendance à m'imposer plutôt qu'à céder.
J'ai tendance à être très réfléchi.
Il n'est pas nécessaire de se comporter de façon cordiale avec tout le monde
Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs.
J'aime bien me mêler aux gens.
J'ai tendance à prendre des décisions rapidement.
Je vais jusque au bout des décisions que j'ai prises.
Face aux malheurs de mes amis, il m'arrive de ne pas savoir comment me comporter.
Dans le travail, il ne me semble pas particulièrement important de faire mieux que les autres.
Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles.
Si nécessaire, je ne refuse pas d'aider un inconnu.
Je n'aime pas les activités dans lesquelles il faut se déplacer et bouger constamment.
Je suis prêt à m'engager à fond pour pouvoir être le meilleur.
Je n'aime pas vivre d'une manière trop méthodique et ordonnée.
Je n'hésite pas à critiquer les autres, surtout quand ils le méritent.
En toute circonstance, il m'est facile d'admettre que je me suis trompé.

Répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes en cochant la case correspondante de **1 = tout à fait faux à 5 = tout à fait vrai**

Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même s'il y a une échéance à respecter.

Lorsque je suis énervé, je laisse transparaître ma mauvaise humeur.

Je sais presque toujours comment répondre aux exigences des autres.

Je mets en pratique ce que j'ai décidé, même si cela comporte un engagement imprévu.

Je n'aime pas avoir plusieurs activités en même temps.

Je suis souvent absorbé complètement par mes engagements et mon activité.

Je poursuis les activités entreprises même quand les résultats initiaux semblent négatifs.

Je trouve toujours des arguments valables pour défendre mes idées et persuader les autres de leurs valeurs.

Je ne tiens pas particulièrement à montrer mes capacités.

Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose.

Je n'accorde pas facilement un prêt, même à des personnes que je connais bien.

Je n'aime pas les groupes trop nombreux.

-26 Je supporte très difficilement le désordre.

Je n'hésite pas à dire ce que je pense.

En général, ce n'est pas mon genre de me montrer sensible aux difficultés des autres.

Je n'ai pas pour habitude d'organiser ma vie dans les moindres détails.

Dans les réunions je ne cherche pas particulièrement à attirer l'attention.

Lorsque j'estime avoir raison, je cherche à faire partager mon point de vue aux autres, même si cela risque d'exiger du temps et de l'énergie.

J'ai du mal à abandonner une activité dans laquelle je me suis engagé.

Habituellement, je ne fais pas facilement confiance aux personnes.

Je n'ai pas l'habitude de converser avec mes habituels compagnons de voyage.

Répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes en cochant la case correspondante de **1 = tout à fait faux à 5 = tout à fait vrai**

Je suis parfois méticuleux au point de paraître ennuyeux.

Je tiens le plus grand compte du point de vue de mes collègues.

Je n'ai jamais été perfectionniste.

Je me confie volontiers aux autres.

Il est inutile de s'engager de trop car on ne parvient jamais à la perfection.

J'estime qu'en chacun de nous il y a quelque chose de bon.

Je parle facilement à des personnes que je ne connais pas.

Je ne crois pas qu'il soit possible de convaincre les autres quand ils ne pensent pas comme vous.

Si j'échoue dans une tâche, j'essaie à nouveau jusqu'à ce que je réussisse.

Je ne suis pas loquace.

Il n'est pas très productif de s'adapter aux exigences de ses collègues, si cela entraîne un ralentissement de son propre rythme.

Avant de remettre un travail, je consacre beaucoup de temps à le relire.

Je suis toujours sûr de moi.

Si nécessaire, je n'hésite pas à dire aux autres de se mêler de ce qui les regarde.

Si les choses ne vont pas immédiatement comme il faut, je n'insiste pas longtemps.

S'il s'avère que l'un de mes actes risque de déplaire à quelqu'un, j'y renonce à coup sûr.

Je suis convaincu que l'on obtient de meilleurs résultats en collaborant, plutôt qu'en faisant jouer l'esprit de compétition.

Lorsqu'un travail est terminé, je ne m'attarde pas à revoir les moindres détails.

J'affronte toutes les expériences avec un grand enthousiasme.

On n'obtient rien dans la vie sans compétitivité.

Je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu.

Répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes en cochant la case correspondante de **1 = tout à fait faux à 5 = tout à fait vrai**

Généralement je ne me comporte pas de manière expansive avec les inconnus.

Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout.

Je n'aime pas les activités qui comportent des risques.

Généralement, j'ai confiance dans les autres et dans leurs intentions.

J'ai l'habitude de tout contrôler dans les moindres détails.

Avec certaines personnes, il ne faut pas être trop tolérant.

Ce n'est pas en travaillant en groupe que l'on réalise au mieux ses propres compétences.

Je n'aime pas les activités dans lesquelles il faut s'engager absolument à fond.

Il me semble inutile de perdre du temps à contrôler plusieurs fois ce qui a été fait.

Je n'aime pas les ambiances de travail où il y a une forte compétition.

Habituellement, j'ai une attitude cordiale même avec des personnes pour lesquelles j'éprouve une certaine antipathie.

ANNEXE 1.3 : Echelle de l'engagement organisationnel (Nyock, 2007)

J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.

Il ne serait pas moralement correct de quitter mon entreprise actuelle maintenant.

Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.

Mon entreprise représente beaucoup pour moi.

Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si j'y trouvais avantage.

Pour moi, personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.

Nous vous demandons à présent de répondre à ces questions en indiquant, grâce à une croix par ligne, votre degré d'accord, de **1 = pas du tout d'accord** à **4 = tout à fait d'accord**.

Je suis fier d'appartenir à cette organisation.

Si on m'offre un poste dans une autre entreprise, je ne trouverai pas correct de quitter mon entreprise actuelle.

Je continue à travailler pour cette entreprise parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.

Je ne me sens pas affectivement attaché à mon entreprise.

J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon entreprise actuelle.

Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.

Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'étaient les miens.

Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise actuelle.

J'estime mes possibilités de choix très limitées pour envisager de quitter mon entreprise actuelle.

Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise.

Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle.

ANNEXE 1.4 : Echelle de la justice organisationnelle

Répondez aux questions en indiquant dans quelle mesure les éléments mentionnés vous paraissent-ils avoir été appliqués. Cochez **1** pour « **dans une faible mesure** », **5** pour « **dans une large mesure** » et nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires.

Les questions qui suivent se réfèrent à votre rémunération. Globalement vous trouvez que :

Justice distributive

-Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail.

-Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez.

-Votre rémunération reflète votre contribution à l'entreprise.

-Votre rémunération est justifiée, au regard de votre performance.

Les propositions suivantes se réfèrent aux procédures utilisées par l'entreprise pour prendre des décisions vous concernant. Dans quelle mesure ces procédures :

Justice procédurale

- Vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision.
- Vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions.
- Sont toujours appliquées de la même façon.
- Ne font pas intervenir de préjugés.
- Sont basées sur des informations exactes.
- Vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.
- Respectent des règles de morale.

Répondez aux questions en indiquant dans quelle mesure les éléments mentionnés vous paraissent-ils avoir été appliqués. Cochez **1** pour « **dans une faible mesure** », **5** pour « **dans une large mesure** » et nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires.

Les propositions suivantes se réfèrent aux personnes responsables des décisions vous concernant. Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes :

Justice interpersonnelle

- Vous traitent poliment
- Vous traitent avec dignité
- Vous traitent avec respect
- Evitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés

Justice informationnelle

Les propositions suivantes se réfèrent aux personnes responsables des décisions vous concernant. Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes :

- Ont eu une communication franche avec vous?

- Expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.
- Vous donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.
- Vous communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables.
- Semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne.

Satisfaction avec la vie: Echelle de Diener SWLS (1985)

Répondez aux questionnaires en indiquant dans quelle mesure les éléments mentionnées vous paraissent avoir été appliquées. Cochez **1** pour « **pas du tout d'accord** », **7** pour « **tout à fait d'accord** » et nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires.

- Pour la plupart de ses aspects, ma vie est proche de mon idéal
- Les conditions de vie qui sont les miennes sont excellentes.
- Je suis satisfait(e) de ma vie.
- Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais atteindre dans la vie.
- Si je pouvais revivre ma vie, je ne changerais presque rien.

ANNEXE 1.5 : Questionnaire

Consigne: Nous effectuons actuellement une recherche sur l'engagement et les comportements au travail. Votre participation nous sera d'une aide précieuse pour la poursuite de notre recherche et elle vous prendra 20 à 30 minutes. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. Répondez le plus naturellement possible. Les réponses sont anonymes. Veuillez répondre à toutes les questions sinon votre questionnaire ne pourra être traité.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Répondez aux questions en indiquant dans quelle mesure les éléments mentionnés vous paraissent avoir été appliqués. Cochez **1** pour « **pas du tout d'accord** », **7** pour « **tout à fait d'accord** » et nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires.

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
-1 Pour la plupart de ses aspects, ma vie est proche de mon idéal							
-2 Les conditions de vie qui sont les miennes sont excellentes.							
-3 Je suis satisfait(e) de ma vie.							
-4 Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais atteindre dans la vie.							
-5 Si je pouvais revivre ma vie, je ne changerais presque rien.							

Voici différents états. Indiquez si, pendant ces derniers mois sur votre lieu de travail, vous les avez éprouvés en cochant la case correspondante, de **1 = très peu/pas du tout**, à **5 = très souvent/tout à fait** :

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
-7 Intéressé, curieux, motivé					
-8 Angoissé					
-9 Excité, animé, éveillé					
-10 Contrarié					
-11 Fort					
-12 Coupable					
-13 Effrayé					
-14 Hostile					
-15 Enthousiaste					
-16 Fier					
-17 Irritable					
-18 Alerté, vigilant					
-19 Honteux					
-20 Inspiré, stimulé					
-21 Nerveux					
-22 Déterminé					
-23 Attentif, soigneux					
-24 Froussard, peureux					
-25 Actif					
-26 Craintif					

Répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes en cochant la case correspondante de **1 = tout à fait faux à 5 = tout à fait vrai**

	1	2	3	4	5
-26 J'ai le sentiment d'être une personne active et forte.					
-27 Je ne me soucie pas particulièrement des conséquences que mes actes peuvent avoir sur les autres.					
-28 Je n'aime pas faire les choses en y réfléchissant trop.					
-29 Lorsque les gens ont besoin de mon aide, je le comprends.					
-30 En général, j'ai tendance à m'imposer plutôt qu'à céder.					
-31 J'ai tendance à être très réfléchi.					
-32 Il n'est pas nécessaire de se comporter de façon cordiale avec tout le monde					
-33 Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs.					
-34 J'aime bien me mêler aux gens.					
-35 J'ai tendance à prendre des décisions rapidement.					
-36 Je vais jusque au bout des décisions que j'ai prises.					
-37 Face aux malheurs de mes amis, il m'arrive de ne pas savoir comment me comporter.					
-38 Dans le travail, il ne me semble pas particulièrement important de faire mieux que les autres.					
-39 Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles.					
-40 Si nécessaire, je ne refuse pas d'aider un inconnu.					
-41 Je n'aime pas les activités dans lesquelles il faut se déplacer et bouger constamment.					
-42 Je suis prêt à m'engager à fond pour pouvoir être le meilleur.					
-43 Je n'aime pas vivre d'une manière trop méthodique et ordonnée.					
-44 Je n'hésite pas à critiquer les autres, surtout quand ils le méritent.					
-45 En toute circonstance, il m'est facile d'admettre que je me suis trompé.					

Répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes en cochant la case correspondante de **1 = tout à fait faux à 5 = tout à fait vrai**

	1	2	3	4	5
-46 Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même s'il y a une échéance à respecter.					
-47 Lorsque je suis énervé, je laisse transparaître ma mauvaise humeur.					
-48 Je sais presque toujours comment répondre aux exigences des autres.					
-49 Je mets en pratique ce que j'ai décidé, même si cela comporte un engagement imprévu.					
-50 Je n'aime pas avoir plusieurs activités en même temps.					
-51 Je suis souvent absorbé complètement par mes engagements et mon activité.					
-52 Je poursuis les activités entreprises même quand les résultats initiaux semblent négatifs.					
-53 Je trouve toujours des arguments valables pour défendre mes idées et persuader les autres de leurs valeurs.					
-54 Je ne tiens pas particulièrement à montrer mes capacités.					
-55 Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose.					
-56 Je n'accorde pas facilement un prêt, même à des personnes que je connais bien.					
-57 Je n'aime pas les groupes trop nombreux.					
-58 Je supporte très difficilement le désordre.					
-59 Je n'hésite pas à dire ce que je pense.					
-60 En général, ce n'est pas mon genre de me montrer sensible aux difficultés des autres.					
-61 Je n'ai pas pour habitude d'organiser ma vie dans les moindres détails.					
-62 Dans les réunions je ne cherche pas particulièrement à attirer l'attention.					
-63 Lorsque j'estime avoir raison, je cherche à faire partager mon point de vue aux autres, même si cela risque d'exiger du temps et de l'énergie.					
-64 J'ai du mal à abandonner une activité dans laquelle je me suis engagé.					
-65 Habituellement, je ne fais pas facilement confiance aux personnes.					
-66 Je n'ai pas l'habitude de converser avec mes habituels compagnons de voyage.					

Répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes en cochant la case correspondante de **1 = tout à fait faux** à **5 = tout à fait vrai**

	1	2	3	4	5
-67 Je suis parfois méticuleux au point de paraître ennuyeux.					
-68 Je tiens le plus grand compte du point de vue de mes collègues.					
-69 Je n'ai jamais été perfectionniste.					
-70 Je me confie volontiers aux autres.					
-71 Il est inutile de s'engager de trop car on ne parvient jamais à la perfection.					
-72 J'estime qu'en chacun de nous il y a quelque chose de bon.					
-73 Je parle facilement à des personnes que je ne connais pas.					
-74 Je ne crois pas qu'il soit possible de convaincre les autres quand ils ne pensent pas comme vous.					
-75 Si j'échoue dans une tâche, j'essaie à nouveau jusqu'à ce que je réussisse.					
-76 Je ne suis pas loquace.					
-77 Il n'est pas très productif de s'adapter aux exigences de ses collègues, si cela entraîne un ralentissement de son propre rythme.					
-78 Avant de remettre un travail, je consacre beaucoup de temps à le relire.					
-79 Je suis toujours sûr de moi.					
-80 Si nécessaire, je n'hésite pas à dire aux autres de se mêler de ce qui les regarde.					
-81 Si les choses ne vont pas immédiatement comme il faut, je n'insiste pas longtemps.					
-82 S'il s'avère que l'un de mes actes risque de déplaire à quelqu'un, j'y renonce à coup sûr.					
-83 Je suis convaincu que l'on obtient de meilleurs résultats en collaborant, plutôt qu'en faisant jouer l'esprit de compétition.					
-84 Lorsqu'un travail est terminé, je ne m'attarde pas à revoir les moindres détails.					
-85 J'affronte toutes les expériences avec un grand enthousiasme.					
-86 On n'obtient rien dans la vie sans compétitivité.					
-87 Je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu.					

Répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes en cochant la case correspondante de **1 = tout à fait faux** à **5 = tout à fait vrai**

	1	2	3	4	5
-88 Généralement je ne me comporte pas de manière expansive avec les inconnus.					
-89 Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout.					
-90 Je n'aime pas les activités qui comportent des risques.					
-91 Généralement, j'ai confiance dans les autres et dans leurs intentions.					
-92 J'ai l'habitude de tout contrôler dans les moindres détails.					
-93 Avec certaines personnes, il ne faut pas être trop tolérant.					
-94 Ce n'est pas en travaillant en groupe que l'on réalise au mieux ses propres compétences.					
-95 Je n'aime pas les activités dans lesquelles il faut s'engager absolument à fond.					
-96 Il me semble inutile de perdre du temps à contrôler plusieurs fois ce qui a été fait.					
-97 Je n'aime pas les ambiances de travail où il y a une forte compétition.					
-98 Habituellement, j'ai une attitude cordiale même avec des personnes pour lesquelles j'éprouve une certaine antipathie.					

Nous vous demandons à présent de répondre à ces questions en indiquant, grâce à une croix par ligne, votre degré d'accord, de **1 = pas du tout d'accord** à **4 = tout à fait d'accord**.

	1	2	3	4
-99 J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.				
-100 Il ne serait pas moralement correct de quitter mon entreprise actuelle maintenant.				
-101 Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.				
-102 Mon entreprise représente beaucoup pour moi.				
-103 Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si j'y trouvais avantage.				
-104 Pour moi, personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.				

Nous vous demandons à présent de répondre à ces questions en indiquant, grâce à une croix par ligne, votre degré d'accord, de **1 = pas du tout d'accord** à **4 = tout à fait d'accord**.

	1	2	3	4
-105 Je suis fier d'appartenir à cette organisation.				
-106 Si on m'offre un poste dans une autre entreprise, je ne trouverai pas correct de quitter mon entreprise actuelle.				
-107 Je continue à travailler pour cette entreprise parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.				
-108 Je ne me sens pas affectivement attaché à mon entreprise.				
-109 J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon entreprise actuelle.				
-110 Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.				
-111 Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'étaient les miens.				
-112 Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise actuelle.				
-113 J'estime mes possibilités de choix très limitées pour envisager de quitter mon entreprise actuelle.				
-114 Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise.				
-115 Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.				
-116 Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle.				

Répondez aux questions en indiquant dans quelle mesure les éléments mentionnés vous paraissent-ils avoir été appliqués. Cochez **1** pour « **dans une faible mesure** », **5** pour « **dans une large mesure** » et nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires.

Les questions qui suivent se réfèrent à votre rémunération. Globalement vous trouvez que :

	1	2	3	4	5
- 117 Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail.					
-118 Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez.					
-119 Votre rémunération reflète votre contribution à l'entreprise.					
-120 Votre rémunération est justifiée, au regard de votre performance.					

Répondez aux questions en indiquant dans quelle mesure les éléments mentionnés vous paraissent-ils

avoir été appliqués. Cochez **1** pour « **dans une faible mesure** », **5** pour « **dans une large mesure** » et nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires.

Les propositions suivantes se réfèrent aux personnes responsables des décisions vous concernant. Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes :

	1	2	3	4	5
-121 Vous traitent poliment					
-122 Vous traitent avec dignité					
-123 Vous traitent avec respect					
-124 Evitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés					

Les propositions suivantes se réfèrent aux procédures utilisées par l'entreprise pour prendre des décisions vous concernant. Dans quelle mesure ces procédures :

	1	2	3	4	5
-125 Vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision.					
-126 Vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions.					
-127 Sont toujours appliquées de la même façon.					
-128 Ne font pas intervenir de préjugés.					
-129 Sont basées sur des informations exactes.					
-130 Vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.					
-131 Respectent des règles de morale.					

Les propositions suivantes se réfèrent aux personnes responsables des décisions vous concernant. Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes :

	1	2	3	4	5
-132 Ont eu une communication franche avec vous?					
-133 Expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.					
-134 Vous donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.					

-135 Vous communiquez des informations détaillées dans des délais raisonnables.					
-136 Semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne.					

1	2	3	4	5	6
JAMAIS	TRES RAREMENT (TOUS LES 6 MOIS)	RAREMENT (TOUS LES 3 MOIS)	OCCASIONNEL (TOUS LES MOIS)	SOUVENT (CHAQUE SEMAINE)	TRES SOUVENT (TOUS LES JOURS)

-137 Utilisé les matériaux au sein de l'entreprise à des fins personnelles.	1	2	3	4	5	6
-138 Accepté les décisions de mes supérieurs hiérarchiques.	1	2	3	4	5	6
-139 Trouvé des motifs pour ne pas travailler.	1	2	3	4	5	6
-140 Encouragé l'autonomie d'autrui dans son travail.	1	2	3	4	5	6
-141 Favorisé la négociation et les compromis.	1	2	3	4	5	6
-142 Intimidé un collègue.	1	2	3	4	5	6
-143 N'ayant pas de bureau dans l'entreprise, accepté de travailler à la maison .	1	2	3	4	5	6
-144 Impliqué plus dans une réussite collective que dans une réussite individuelle.	1	2	3	4	5	6
-145 Modifié des documents internes pour mon avantage.	1	2	3	4	5	6
-146 Passé beaucoup de temps sur des tâches qui me paraissent significatives.	1	2	3	4	5	6
-147 Eu tendance à freiner mon travail.	1	2	3	4	5	6
-148 Assisté volontairement à des séminaires de perfectionnement sans que cela ne me soit imposé..	1	2	3	4	5	6
-149 Agit sans tenir compte des règles et prescriptions	1	2	3	4	5	6
-150 Soutenu moralement un collègue qui rencontre des difficultés	1	2	3	4	5	6
-151 Occasionné des dégâts relatifs aux biens d'un collègue.	1	2	3	4	5	6
-152 Accepté les changements pour que l'entreprise évolue.	1	2	3	4	5	6
-153 Critiqué le travail effectué par un collègue.	1	2	3	4	5	6
-154 Su me surinvestir dans mon travail..	1	2	3	4	5	6
-155 Fait courir des bruits sur un collègue.	1	2	3	4	5	6
-156 Amené mon matériel personnel pour travailler.	1	2	3	4	5	6
-157 Partagé mon point de vue avec un ou des collègues ne me gêne pas.	1	2	3	4	5	6
-158 Approprié des biens de l'entreprise à des fins personnelles	1	2	3	4	5	6
-159 Eu tendance à voir ce qui va, plutôt que de voir le côté négatif de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6
-160 Restreint volontairement mes heures de travail.	1	2	3	4	5	6
-161 Fait des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon entreprise	1	2	3	4	5	6
-162 Contourné les procédures lorsque l'occasion se présente.	1	2	3	4	5	6
-163 Apporté une aide à un nouvel employé.	1	2	3	4	5	6
-164 Discriminé sexuellement un collègue	1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
JAMAIS	TRES RAREMENT (TOUS LES 6 MOIS)	RAREMENT (TOUS LES 3 MOIS)	OCCASIONNEL (TOUS LES MOIS)	SOUVENT (CHAQUE SEMAINE)	TRES SOUVENT (TOUS LES JOURS)

-165 Respecté les procédures	1	2	3	4	5	6
-166 Mis à l'écart ou ignoré un collègue.	1	2	3	4	5	6
-167 Su allier efficacité et rapidité dans mon travail	1	2	3	4	5	6
-168 Humilié un collègue	1	2	3	4	5	6
-169 Ajouté la différence lors de dépenses professionnelles.	1	2	3	4	5	6
-170 Fait confiance aux membres de mon équipe.	1	2	3	4	5	6
-171 Négligé volontairement le matériel de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
-172 Jamais rien eu à redire sur ce que fait mon entreprise.	1	2	3	4	5	6
-173 Occupé de mes affaires personnelles pendant les heures de travail.	1	2	3	4	5	6
-174 Participé activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise	1	2	3	4	5	6
-175 Remis en cause les initiatives de l'entreprise.	1	2	3	4	5	6
-176 Fait l'éloge des qualités d'un collègue.	1	2	3	4	5	6
-177 Agressé physiquement un collaborateur.	1	2	3	4	5	6
-178 Respecté le règlement de l'entreprise.	1	2	3	4	5	6
-179 Privé un collègue de ses outils de travail	1	2	3	4	5	6
-180 Dépassé volontairement mes horaires de travail.	1	2	3	4	5	6
-181 Provoqué verbalement un collègue.	1	2	3	4	5	6
-182 Fait don de matériel à l'entreprise.	1	2	3	4	5	6
-183 Partagé un intérêt pour un objectif partagé avec les autres membres de mon équipe.	1	2	3	4	5	6
-184 Approprié de l'argent de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
-185 Eu tendance à minimiser les problèmes que rencontre mon entreprise.	1	2	3	4	5	6
-186 Eu tendance à prolonger mes pauses.	1	2	3	4	5	6
-187 Assisté à des manifestations professionnelles où ma présence est encouragée mais pas formellement exigée.	1	2	3	4	5	6
-188 Transmis intentionnellement de fausses informations aux collègues.	1	2	3	4	5	6
-189 Agit en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord.	1	2	3	4	5	6
-190 Contraint autrui à des travaux nuisibles ou dangereux.	1	2	3	4	5	6
-191 Assumé mes responsabilités dans l'accomplissement de mes tâches.	1	2	3	4	5	6
-192 Attaqué verbalement un collègue.	1	2	3	4	5	6
-193 Eté à l'affût de conseils pour améliorer la productivité de mon travail.	1	2	3	4	5	6
-194 Imité un collègue pour le provoquer.	1	2	3	4	5	6
-195 Pris à ma charge des frais professionnels.	1	2	3	4	5	6

Chacun des énoncés suivants traitent de la relation avec vos collègues. Veuillez indiquer, **l'importance de votre accord ou de votre désaccord avec chaque énoncé**, en cochant la case appropriée.

1	2	3	4	5
FORTEMENT EN DESACCORD	DESACCORD	NEUTRE	ACCORD	FORTEMENT D'ACCORD

-196 Lorsque j'ai une décision à prendre, je ne prends pas en compte le ressenti de mes collègues.	1	2	3	4	5
-197 Ma relation avec mes collègues se passe mieux quand je prends en compte leurs sentiments.	1	2	3	4	5
-198 Il est difficile pour moi de voir les choses selon la même perspective que celle de mes collègues.	1	2	3	4	5
-199 Dans mes relations au travail je suis sensible aux attentes de mes collègues sans qu'ils aient besoin de les verbaliser.	1	2	3	4	5
-200 Je pense qu'un bon sens de l'humour contribue à installer une bonne atmosphère et à améliorer les performances.	1	2	3	4	5
-201 Parce que les gens sont différents, il est difficile pour moi de voir les choses selon la même perspective que celle de mes collègues.	1	2	3	4	5
-202 J'essaie de ne pas porter attention aux émotions de mes collègues lorsque je dois prendre des initiatives.	1	2	3	4	5
-203 L'attention que je porte aux expériences personnelles de mes collègues n'influence pas ma manière de travailler avec eux.	1	2	3	4	5
-204 J'essaie de m'imaginer dans la peau de mes collègues quand je leur vient en aide.	1	2	3	4	5
-205 Mes collègues apprécient ma compréhension de leurs sentiments.	1	2	3	4	5
-206 Les liens émotionnels que j'entretiens avec mes collègues n'ont pas d'influence significative sur les résultats au travail.	1	2	3	4	5
-207 Interroger les collègues sur ce qui se passe dans leur vie personnelle m'aide pour la compréhension de leur manière de travailler.	1	2	3	4	5
-208 J'essaie de comprendre ce qui traverse l'esprit de mes collègues en prêtant attention aux signes non verbaux et au langage corporel.	1	2	3	4	5
-209 Je crois que l'émotion n'a pas de place dans le monde du travail.	1	2	3	4	5
-210 L'empathie est une aptitude bénéfique pour améliorer les performances au travail.	1	2	3	4	5
-211 Une composante importante dans la relation avec mes collègues est la compréhension de leur état émotionnel.	1	2	3	4	5
-212 J'essaie de penser comme mes collègues afin d'améliorer mes relations au travail.	1	2	3	4	5
-213 Je ne me permets pas d'être influencé(e) par de forts liens personnels avec mes collègues.	1	2	3	4	5
-214 Je n'apprécie pas la littérature non scientifique, ni les arts.	1	2	3	4	5
-215 Je crois que l'empathie est un facteur positif au travail.	1	2	3	4	5

Les questions qui vont suivre vous concernent directement et il est important d'y répondre. Nous vous rappelons que ce questionnaire est anonyme et qu'il ne sera en aucun cas remis à l'un de vos supérieurs.

216 - Etes-vous : UN HOMME UNE FEMME

217 - Votre âge : _____

218 - Situation familiale : SEUL(E) EN COUPLE

219 - Nombre d'enfant(s) ou de personne(s) à votre charge : _____

220 - Quelle est votre catégorie de profession ? (Cochez une seule case)

- AGRICULTEURS EXPLOITANTS
- ARTISANS
- COMMERÇANTS ET ASSIMILES
- CHEFS D'ENTREPRISE DE 10 SALARIES OU PLUS
- PROFESSIONS LIBERALES ET ASSIMILES
- CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE, PROFESSIONS INTELLECTUELLES ET ARTISTIQUES
- CADRES D'ENTREPRISE
- PROFESSIONS INTERMEDIAIRES DE L'ENSEIGNEMENT, DE LA SANTE, DE LA FONCTION PUBLIQUE ET ASSIMILES
- TECHNICIENS
- PROFESSIONS INTERMEDIAIRES ADMINISTRATIVES ET COMMERCIALES DES ENTREPRISES
- PERSONNELS DES SERVICES DIRECTS AUX PARTICULIERS
- EMPLOYES DE LA FONCTION PUBLIQUE
- EMPLOYES ADMINISTRATIFS D'ENTREPRISE
- EMPLOYES DE COMMERCE
- CONTREMAITRES, AGENTS DE MAITRISE
- OUVRIERS QUALIFIES
- OUVRIERS NON QUALIFIES
- OUVRIERS AGRICOLES

221 - Nom de votre entreprise : _____

222 - Depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ? _____

223 - Intitulé exact de votre poste actuel : _____

224 - Depuis quand êtes-vous à ce poste ? _____

225 - Vous y travaillez à : Temps plein Temps partiel Autre. Précisez : _____

226 - Votre poste vous oblige le plus souvent à travailler : EN EQUIPE SEUL

227 - Vous êtes en contact avec votre supérieur :
 Jamais 1 FOIS PAR SEMAINE 2 A 4 FOIS PAR SEMAINE TOUS LES JOURS

228 - Effectuez-vous des heures supplémentaires ? NON OUI. COMBIEN ?

229 - Etes-vous satisfait de votre niveau de salaire ?

PLUTOT NON	1	2	3	4	PLUTOT OUI
------------	---	---	---	---	------------

230 - Dans votre entreprise actuelle, vous avez eu une promotion :

- DANS LES 3 DERNIERS MOIS
- 6 DERNIERS MOIS
- 12 DERNIERS MOIS
- 24 DERNIERS MOIS
- IL Y A PLUS LONGTEMPS
- JAMAIS

231 - Quel est le type de secteur de votre entreprise : PUBLIC PRIVE

232 - À quelle branche appartient votre entreprise ? (Cochez une seule case)

- AGRICULTURE, CHASSE, SYLVICULTURE
- PECHE, AQUACULTURE
- INDUSTRIES EXTRACTIVES
- INDUSTRIE MANUFACTURIERE
- PRODUCTION, DISTRIBUTION ELECTRICITE, GAZ ET EAU
- CONSTRUCTION
- COMMERCE, REPARATIONS AUTOMOBILE ET D'ARTICLES DOMESTIQUES
- HOTELS ET RESTAURANTS
- TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS
- ACTIVITES FINANCIERES
- IMMOBILIER, LOCATION ET SERVICES AUX ENTREPRISES
- ADMINISTRATION PUBLIQUE
- ÉDUCATION
- SANTE ET ACTION SOCIALE
- SERVICES COLLECTIFS, SOCIAUX ET PERSONNELS
- SERVICES DOMESTIQUES
- ACTIVITES EXTRATERRITORIALES

233 - Nombre de salariés dans votre lieu de travail : _____

234 - Nombre total de salariés dans votre entreprise : _____

ANNEXE 2 :

Etude 2

ANNEXE 2.2 : Items de l'échelle de l'empathie de Hojat, M., Fields, S.K., Gonnella, J. S. (2001) ($\alpha = 0.78$)

Les participants devraient répondre à l'aide d'une échelle à cinq points, allant de "fortement en désaccord" à "fortement en accord", suivant la consigne ci-après:

Chacun des énoncés suivants traitent de la relation avec vos collègues. Veuillez indiquer, l'importance de votre accord ou de votre désaccord avec chaque énoncé, en cochant la case appropriée.

-
- Lorsque j'ai une décision à prendre, je ne prends pas en compte le ressenti de mes collègues.
 - Ma relation avec mes collègues se passe mieux quand je prends en compte leurs sentiments.
 - Il est difficile pour moi de voir les choses selon la même perspective que celle de mes collègues.
 - Dans mes relations au travail je suis sensible aux attentes de mes collègues sans qu'ils aient besoin de les verbaliser.
 - Je pense qu'un bon sens de l'humour contribue à installer une bonne atmosphère et à améliorer les performances.
 - Parce que les gens sont différents, il est difficile pour moi de voir les choses selon la même perspective que celle de mes collègues.
 - J'essaie de ne pas porter attention aux émotions de mes collègues lorsque je dois prendre des initiatives.
 - L'attention que je porte aux expériences personnelles de mes collègues n'influence pas ma manière de travailler avec eux.
 - J'essaie de m'imaginer dans la peau de mes collègues quand je leur vient en aide.
-

-
- Mes collègues apprécient ma compréhension de leurs sentiments.
 - Les liens émotionnels que j'entretiens avec mes collègues n'ont pas d'influence significative sur les résultats au travail.
 - Interroger les collègues sur ce qui se passe dans leur vie personnelle m'aide pour la compréhension de leur manière de travailler.
 - J'essaie de comprendre ce qui traverse l'esprit de mes collègues en prêtant attention aux signes non verbaux et au langage corporel.
 - Je crois que l'émotion n'a pas de place dans le monde du travail.
 - L'empathie est une aptitude bénéfique pour améliorer les performances au travail.
 - Une composante importante dans la relation avec mes collègues est la compréhension de leur état émotionnel.
 - J'essaie de penser comme mes collègues afin d'améliorer mes relations au travail.
 - Je ne me permets pas d'être influencé(e) par de forts liens personnels avec mes collègues.
 - Je n'apprécie pas la littérature non scientifique, ni les arts.
 - Je crois que l'empathie est un facteur positif au travail.
-

ANNEXE 2.2 :

Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure des comportements prosociaux (adaptée de Desrumaux et al., 2012 et Paillé, 2009).

Résultats de la fiabilité de la Prosocialité de propriété

items	Synthèse échelle : M.=10.69 Ec-T.=4.94; N actif: 236; Alpha Cronbach :.72; Alpha Standardisé :.72 Corrél. moy. inter-quest.:.35			
	M	Ec-T	Corrél. Qst. Tot	Alpha si Supprimé
Pris à sa charge des frais professionnels	2.10	1.40	.48	.67
fait don de matériel à l'entreprise	1.66	1.11	.45	.69
ajoute la différence lors de dépenses professionnelles	1.91	1.38	.50	.66
amène son matériel personnel pour travailler	2.88	1.67	.53	.65
prend en charge sa formation professionnelle	2.14	1.57	.45	.68

Résultats de la fiabilité de l'échelle de la Prosocialité de production

Items	Synthèse échelle : Moy.=22.37 Ec-T.=3.92 N actif: 236 Alpha Cronbach :.59 Alpha Standardisé :.63 Corrél. moy. inter-quest.:.26			
	M	Ec-T. si supprimé	Corrél. Qst. Tot	Alpha si supprimé
Eté à l'affût de conseils pour améliorer la productivité de mon travail.	4.32	1.28	.36	.53
Dépassé volontairement mes horaires de travail.	3.50	1.74	.25	.63
Su allier efficacité et rapidité dans mon travail	5.11	.86	.37	.54
Su me surinvestir dans mon travail..	4.16	1.37	.53	.42
Assumé mes responsabilités dans l'accomplissement de mes tâches	5.26	.87	.35	.55

Résultats de la fiabilité de l'échelle de la Prosocialité politique

Items

	Synthèse échelle : Moy.=29,5932 Ec-T.=3,33961 N actif:236 Alpha Cronbach :.515170 Alpha Standardisé :.558998 Corrél. moy. inter-quest.:.175555				
	M	Ec-type	Var. si supprimé	Corrél. Qst. Tot	Alpha si sup
Respecté le règlement de l'entreprise	4.32	1.28	8.90	.23	.49
Respecté les procédures	3.51	1.74	9.70	.31	.47
Accepté les changements pour que l'entreprise évolue	5.11	.86	7.71	.25	.48
Favorisé la négociation et les compromis	4.17	1.37	7.43	.24	.50
Accepté les décisions de mes supérieurs hiérarchiques	5.26	.87	8.27	.37	.42

Aide et soutien

Variable	Synthèse échelle : Moy.=20,6017 Ec-T.=4,05628 N actif:236 Alpha Cronbach :.678471 Alpha Standardisé :.682384 Corrél. moy. inter-quest.:.302137				
	M	Ec-type	Var. si sup	Corrél. Qst. Tot	Alpha si Sup
Agit en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord.	3,22	1,35	10,94	.40	.64
Fait l'éloge des qualités d'un collègue	3,87	1,18	11,97	.37	.65
Apporté une aide à un nouvel employé	4,65	1,153	11,50	.45	.62
Soutenu moralement un collègue qui rencontre des difficultés	4,49	1,12	11,34	.50	.60
Encouragé l'autonomie d'autrui dans son travail	4,36	1,31	10,88	.43	.63

Vertus civiques

Items	Synthèse échelle : Moy.=12,1483 Ec-T.=4,21538 N actif: Alpha Cronbach :.677361 Alpha Standardisé :.671337 Corrél. moy. inter-quest.:.345670				
	M	Ec-type	Var. si sup	Corrél. Qst. Tot	Alpha si Sup
Assisté à des manifestations professionnelles où ma présence est encouragée mais pas formellement exigée.	2,76	1,50	9,92	.58	.52
Participé activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise	3,04	1,54	10,78	.45	.62
Fait des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon entreprise	4,05	1,31	13,25	.28	.71
Assisté volontairement à des séminaires de perfectionnement sans que cela ne me soit imposé..	2,30	1,54	10,13	.53	.56

Esprit d'entreprise

Variable	Synthèse échelle : Moy.=12,9915 Ec-T.=3,05272 N actif:236 Alpha Cronbach :.369690 Alpha Standardisé :.365681 Corrél. moy. inter-quest.:.127831				
	M	Ec-type	Var. si Sup.	Corrél. Qst. Tot	Alpha si Sup
Eu tendance à minimiser les problèmes que rencontre mon entreprise.	2,25	1,23	7,18	.08	.42
Jamais rien eu à redire sur ce que fait mon entreprise.	2,83	1,37	6,38	.15	.36
Eu tendance à voir ce qui va, plutôt que de voir le côté négatif de mon entreprise.	3,61	1,37	5,25	.34	.11
Passé beaucoup de temps sur des tâches qui me paraissent significantes.	4,29	1,21	6,44	.22	.27

Esprit d'équipe

Variable	Synthèse échelle : Moy.=18,1314 Ec-T.=3,40895 N actif:236 Alpha Cronbach :.606371 Alpha Standardisé :.602134 Corrél. moy. inter-quest.:.277378				
	Moy.	Ec-type	Var. si Sup	Corrél. Qst. Tot	Alpha si Sup.
Partagé un intérêt pour un objectif partagé avec les autres membres de mon équipe.	4,13	1,37	6,30	.49	.44
Fait confiance aux membres de mon équipe.	5,01	1,11	7,96	.38	.54
Partagé mon point de vue avec un ou des collègues ne me gêne pas	4,88	1,13	8,57	.26	.62
Impliqué plus dans une réussite collective que dans une réussite individuelle.	4,11	1,40	6,62	.42	.51

ANNEXE 2.2 : Analyses de médiations

2.2.1. Effet médiateur des affects dans la relation entre la justice procédurale et la prosocialité de propriété

Completely standardized indirect effect of X on Y					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
TOTAL	,0576	,0341	-,0076	,1278	
affect_positif	,0955	,0272	,0488	,1575	
affect_negatif	-,0379	,0211	-,0888	-,0057	
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****					
Total effect of X on Y					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2066	,0710	2,9113	,0039	,0668	,3465
Direct effect of X on Y					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1430	,0773	1,8483	,0658	-,0094	,2953

Outcome: pro_propriété

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3101	,0962	,8945	8,2280	3,0000	232,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0470	,4425	,1063	,9154	-,8248	,9189
af_pos	,3482	,0975	3,5712	,0004	,1561	,5403
af_neg	,1939	,0975	1,9887	,0479	,0018	,3860
j_proc	,1430	,0773	1,8483	,0658	-,0094	,2953

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: pro_prop

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1870	,0350	,9469	8,4754	1,0000	234,0000	,0039

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4865	,2329	6,3831	,0000	1,0277	1,9454
j_proc	,2066	,0710	2,9113	,0039	,0668	,3465

af_pos = affect positif
af_neg = affect négatif
j_proc = Justice procédurale

2.2.2. Effet médiateur des affects positifs dans la relation entre l'engagement affectif et la prosocialité de propriété

Completely standardized indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,0685	,0267	,0230	,1288
af_pos	,0819	,0264	,0377	,1433
af_neg	-,0134	,0108	-,0454	,0006

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: pro_propriété

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2677	,0717	,9109	18,0645	1,0000	234,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0970	,2529	4,3372	,0000	,5987	1,5952
eng_aff	,3781	,0890	4,2502	,0000	,2029	,5534

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,3781	,0890	4,2502	,0000	,2029	,5534	

Direct effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,2814	,0945	2,9795	,0032	,0953	,4675	

Analyse de la médiation simple sur l'esprit d'équipe

```

*****
Outcome: esprit_d'equipe

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,5055    ,2555    ,5477    26,5450    3,0000    232,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,7665    ,4256    1,8009    ,0730    -,0721    1,6051
af_pos      ,2547    ,0774    3,2926    ,0011    ,1023    ,4072
empath      ,7652    ,1105    6,9259    ,0000    ,5475    ,9829
j_proc      ,0822    ,0588    1,3993    ,1631    -,0335    ,1980

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: esp_equi

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,1808    ,0327    ,7056     7,9099    1,0000    234,0000    ,0053

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    3,9888    ,2010    19,8415    ,0000    3,5927    4,3848
j_proc      ,1723    ,0613     2,8125    ,0053    ,0516    ,2930

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
,1723    ,0613     2,8125    ,0053    ,0516    ,2930

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
,0822    ,0588     1,3993    ,1631    -,0335    ,1980

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TOTAL    ,0946    ,0426    ,0143    ,1816
af_pos    ,0811    ,0295    ,0316    ,1492
empath    ,0135    ,0279    -,0433    ,0660

```

2.2.3. Analyse de la médiation simple entre la justice procédurale et le civisme

```

*****
Outcome: vertu_civique

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,3162      ,1000      1,0125      8,5888      3,0000      232,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      ,8543      ,4708      1,8145      ,0709      -,0733      1,7819
af_pos      ,3945      ,1037      3,8031      ,0002      ,1901      ,5989
af_neg      ,1534      ,1037      1,4785      ,1406      -,0510      ,3578
j_proc      ,1443      ,0823      1,7533      ,0809      -,0179      ,3064

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: vertu_civique

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,1958      ,0384      1,0726      9,3319      1,0000      234,0000      ,0025

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      2,3085      ,2479      9,3135      ,0000      1,8201      2,7968
j_proc      ,2308      ,0755      3,0548      ,0025      ,0819      ,3796

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,2308      ,0755      3,0548      ,0025      ,0819      ,3796

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,1443      ,0823      1,7533      ,0809      -,0179      ,3064

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TOTAL      ,0865      ,0434      ,0056      ,1762
af_pos      ,1196      ,0352      ,0583      ,1984
af_neg      -,0332      ,0261      -,0968      ,0098
(C1)      ,1528      ,0443      ,0762      ,2518

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TOTAL      ,0734      ,0366      ,0044      ,1471
af_pos      ,1015      ,0293      ,0496      ,1661
af_neg      -,0281      ,0218      -,0802      ,0083

```

2.2.4. Analyse de la médiation simple entre la justice distributive et l'aide

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-,1021	,0483	-2,1150	,0355	-,1973	-,0070

Direct effect of X on Y					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-,1172	,0479	-2,4478	,0151	-,2115	-,0229

Indirect effect of X on Y					
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
TOTAL	,0150	,0247	-,0307	,0671	
af_pos	,0392	,0185	,0092	,0823	
af_neg	-,0242	,0168	-,0587	,0089	
(CI)	,0634	,0253	,0179	,1182	

Completely standardized indirect effect of X on Y					
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
TOTAL	,0202	,0330	-,0420	,0900	
af_pos	,0526	,0248	,0120	,1079	
af_neg	-,0325	,0227	-,0787	,0118	

Outcome: aide

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3715	,1380	,5746	12,3841	3,0000	232,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6667	,3558	7,4947	,0000	1,9656	3,3677
af_pos	,4099	,0733	5,5964	,0000	,2656	,5543
af_neg	,1332	,0789	1,6883	,0927	-,0222	,2887
j_dis	-,1172	,0479	-2,4478	,0151	-,2115	-,0229

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: aide

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1370	,0188	,6486	4,4732	1,0000	234,0000	,0355

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3726	,1303	33,5598	,0000	4,1159	4,6293
j_dis	-,1021	,0483	-2,1150	,0355	-,1973	-,0070

Analyse de la médiation multiple entre l'engagement affectif et l'aide

Outcome: af_pos

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3818	,1458	,4086	39,9430	1,0000	234,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,5698	,1694	15,1697	,0000	2,2360	2,9035
eng_aff	,3766	,0596	6,3201	,0000	,2592	,4940

Outcome: empath

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1910	,0365	,1913	8,8587	1,0000	234,0000	,0032

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0473	,1159	26,2894	,0000	2,8190	3,2757
eng_aff	,1214	,0408	2,9764	,0032	,0410	,2017

Outcome: aide

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4295	,1845	,5437	17,4928	3,0000	232,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1402	,4182	2,7261	,0069	,3161	1,9642
af_pos	,2698	,0759	3,5525	,0005	,1202	,4194
empath	,5382	,1110	4,8495	,0000	,3196	,7569
eng_aff	,0678	,0750	,9028	,3676	-,0801	,2156

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: aide

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2024	,0410	,6339	9,9988	1,0000	234,0000	,0018

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4736	,2110	16,4642	,0000	3,0580	3,8893
eng_aff	,2347	,0742	3,1621	,0018	,0885	,3809

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2347	,0742	3,1621	,0018	,0885	,3809

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI

,0678 ,0750 ,9028 ,3676 -,0801 ,2156

Indirect effect of X on Y				
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
TOTAL	,1669	,0406	,0941	,2535
af_pos	,1016	,0339	,0420	,1791
empath	,0653	,0247	,0269	,1254
(C1)	,0363	,0434	-,0481	,1221

ANNEXE 2.3 : ANOVA - Comportements prosociaux

2.3.1 . Avova (aide et prosocialité de propriété avec le secteur d'activité)

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
pro_propriété * SEC ACTIVITE	Entre groupes (Combinée)	10,133	3	3,378	3,571	,015
	Intra-groupes	219,468	232	,946		
	Total	229,601	235			
aide * SEC ACTIVIT	Entre groupes (Combinée)	5,592	3	1,864	2,901	,036
	Intra-groupes	149,071	232	,643		
	Total	154,662	235			

Rapport

SEC ACTIVIT		pro_prop	aide
	Moyenne	2,7000	4,7000
	N	2	2
	Ecart type	1,27279	,14142
Privé	Moyenne	2,0000	4,0069
	N	144	144
	Ecart type	,94551	,87527
Public	Moyenne	2,3303	4,2809
	N	89	89
	Ecart type	1,01135	,66995
Total	Moyenne	2,1390	4,1203
	N	236	236
	Ecart type	,98845	,81126

2.3.2 . Avova (aide et prosocialité de propriété avec la branche)

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
pro_prop * branche	Entre groupes (Combinée)	34,308	16	2,144	2,405	,002
	Intra-groupes	195,294	219	,892		
	Total	229,601	235			
aide * branche	Entre groupes (Combinée)	16,570	16	1,036	1,642	,060
	Intra-groupes	138,092	219	,631		
	Total	154,662	235			

Rapport

branche		pro_propriété	aide
ADMINISTRATION PUBLIQUE	Moyenne	2,22	4,31
	N	32	32
	Ecart type	1,01	,66
AGRICULTURE, CHASSE, SYLVICULTURE	Moyenne	1,60	3,86
	N	27	27
	Ecart type	,80	1,01
COMMERCE, REPARATIONS AUTOMOBILE ET D'ARTICLES DOMESTIQUES	Moyenne	2,18	4,29
	N	31	31
	Ecart type	,99	,79
EDUCATION	Moyenne	2,57	4,12
	N	18	18
	Ecart type	1,17	,62
HOTELS ET RESTAURANTS	Moyenne	1,46	3,64
	N	18	18
	Ecart type	,66	,88
IMMOBILIER, LOCATION ET SERVICES AUX ENTREPRISES	Moyenne	1,87	4,20
	N	13	13
	Ecart type	1,06	,77
INDUSTRIE MANUFACTURIERE	Moyenne	1,97	3,73
	N	15	15
	Ecart type	,76	,54
SANTE ET ACTION SOCIALE	Moyenne	2,43	4,29
	N	52	52
	Ecart type	,97	,69
	Ecart type	,79	1,10

ANNEXE 2. 3.3 . Avova (aide et prosocialité de propriété avec la profession)

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
pro_prop * profession	Entre groupes (Combinée)	46,85	18	2,60	3,09	,000
	Intra-groupes	182,74	217	,84		
	Total	229,60	235			
aide * profession	Entre groupes (Combinée)	15,27	18	,85	1,32	,176
	Intra-groupes	139,38	217	,64		
	Total	154,66	235			

ANNEXE 3: Etude 3

ANNEXE 3.1 : Anova des comportements prosociaux en fonction du type de professions

PROFESSIONS		Pro-prop	Pro-product.	Pro-politic	Esp. equipe
CADRES D'ENTREPRISE	Moyenne	2,14	3,86	4,96	3,04
	N	13	13	13	13
	Ecart type	,79	,95	,86	,65
CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE, PROFESSIONS INTELLECTUELLES ET ARTISTIQUES	Moyenne	2,73	4,00	5,01	3,16
	N	22	22	22	22
	Ecart type	,73	,65	,46	,66
EMPLOYES DE COMMERCE	Moyenne	2,07	3,67	4,82	2,72
	N	17	17	17	17
	Ecart type	,69	,80	,83	,81
EMPLOYES DE LA FONCTION PUBLIQUE	Moyenne	2,20	3,76	4,74	2,74
	N	30	30	30	30
	Ecart type	,83	,63	,60	,71
PROFESSION INTERMEDIAIRE DE L'ENSEIGNEMENT ,LA SANTE, DE LA FONCTION PUBLIQUE ET ASSIMILES	Moyenne	2,75	3,91	4,91	3,01
	N	30	30	30	30
	Ecart type	,99	,85	,61	,79
TECHNICIENS	Moyenne	1,91	3,51	4,43	2,58
	N	35	35	35	35
	Ecart type	,59	,75	,63	,68

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Pro-prop * PROFESSION	Entre groupes	(Combinée)	32,89	17	1,93	3,08	,000
	Intra-groupes		104,26	166	,63		
	Total		137,15	183			
Pro-prod * PROFESSION	Entre groupes	(Combinée)	18,67	17	1,10	1,77	,036
	Intra-groupes		103,06	166	,62		
	Total		121,734	183			
Pro-pol * PROFESSION	Entre groupes	(Combinée)	12,92	17	,76	1,74	,039
	Intra-groupes		72,25	166	,43		
	Total		85,17	183			
aide * PROFESSION	Entre groupes	(Combinée)	7,68	17	,45	,99	,463
	Intra-groupes		75,17	166	,45		
	Total		82,86	183			
Vertu civic * PROFESSION	Entre groupes	(Combinée)	18,99	17	1,11	1,33	,177
	Intra-groupes		139,07	166	,84		
	Total		158,06	183			
Esp.equipe * PROFESSION	Entre groupes	(Combinée)	22,78	17	1,34	2,39	,002
	Intra-groupes		93,05	166	,56		
	Total		115,83	183			

ANNEXE 4: Etude 4

ANNEXE 4.1: Echelles de mesure
L'ACP des comportements prosociaux

Items	Facteur		
	Facteur1	2	3
Ajouté la différence lors de dépenses professionnelles			,784
Fait don de matériel à l'entreprise.			,818
Pris à ma charge des frais professionnels.			,638
Accepté les changements pour que l'entreprise évolue	,742		

Respecté les procédures	,809
Respecté le règlement de l'entreprise.	,835
Assumé mes responsabilités dans l'accomplissement de mes tâches.	,732
Fait l'éloge des qualités d'un collègue	,707
Agit en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord	,793
Passé beaucoup de temps sur des tâches qui me paraissent significatives	,520
Jamais rien eu à redire sur ce que fait mon entreprise	,472
Partagé mon point de vue avec un ou des collègues ne me gêne pas	,646
Partagé un intérêt pour un objectif partagé avec les autres membres de mon équipe	,677

Sur les 32 items de l'échelle des comportements prosociaux total, on en garde que treize après extractions des facteurs. Le premier facteur comprend quatre items et ne contient que la dimension prosocialité politique. Le second facteur, *Individuel*, comprend six items.

L'ACP de l'échelle de la justice organisationnelle

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
...permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision.			.779	
...permettent d'avoir de l'influence sur les décisions			.895	
...permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.			.780	
...Ont eu une communication franche avec vous?				.715
..Vous traitent avec respect	.867			
...Vous traitent avec dignité	.853			
...Vous traitent poliment	.874			
Votre rémunération reflète votre contribution à l'entreprise.		.884		
Votre rémunération est justifiée, au regard de votre performance.		.935		
Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez.		.914		
Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail.		.877		
% Variance Expliquée	36.82	14.23	11.48	7.19

Cette échelle conserve 11 des 20 items de départ. L'échelle de justice organisationnelle n'en conserve que 11. Les quatre formes de justice organisationnelle apparaissent. Cependant, la justice informationnelle ne conserve qu'un seul. C'est pourquoi, la justice organisationnelle se décompose ici en trois : distributive, procédurale et interactionnelle. Parmi les seuils les plus élevés se trouvent, la rémunération : «...*Votre rémunération est justifiée, au regard de*

voire performance» ; les procédures «...Vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions» et interactions .

L'ACP du soutien organisationnel

Items	Comp osante
	1
Mon entreprise/administration prend en compte mes opinions	.778
Mon entreprise/administration s'intéresse vraiment à mon bien-être.	.786
Mon entreprise/administration respecte totalement mes valeurs.	.827
Mon entreprise/administration est prête à m'aider en cas de problème.	.633
Mon entreprise/administration pardonnerait une erreur involontaire de ma part.	.570
Mon entreprise/administration est prête à m'accorder une faveur si j'en ai besoin.	.709

L'ACP de l'engagement organisationnel

Items	Facteur 1	Facteur 2
Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si j'y trouvais avantage.	.659	
Si on m'offre un poste dans une autre entreprise, je ne trouverai pas correct de quitter mon entreprise actuelle	.757	
J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon entreprise actuelle	.593	
Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise actuelle	.692	
Engage Je continue à travailler pour cette entreprise parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages		.457
Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller		.450
J'estime mes possibilité de choix très limités pour envisager de quitter mon entreprise actuelle		.714
Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle.		.698

