



HAL
open science

The normative status of organizational citizenship behaviors

Bernard Gangloff

► **To cite this version:**

Bernard Gangloff. The normative status of organizational citizenship behaviors. Question(s) de Management, 2016, 15 (4), pp.43-55. 10.3917/qdm.164.0043 . hal-01701857

HAL Id: hal-01701857

<https://hal.parisnanterre.fr/hal-01701857>

Submitted on 6 Feb 2018

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.

Le statut normatif des comportements de citoyenneté organisationnelle

The normative status of organizational citizenship behaviors

Bernard GANGLOFF

Résumé ■

Les CCO constituent un élément régulièrement examiné par les responsables hiérarchiques lors de l'évaluation de leurs subordonnés. Nous faisons ici l'hypothèse que les salariés manifestant des CCO vont être valorisés par leurs supérieurs hiérarchiques, et que cette valorisation, qui rappelle la notion de norme sociale, permet d'attribuer aux CCO un statut normatif.

Trois populations (des cadres hiérarchiques, des salariés non cadres et des étudiants) ont répondu à un questionnaire de citoyenneté organisationnelle. Les cadres devaient indiquer, pour chaque item, si ils apprécieraient (ou non) qu'un salarié adopte le comportement présenté dans l'item ; les non cadres cochaient le degré selon lequel chaque proposition correspondait à une conduite qu'ils avaient coutume d'adopter, et les étudiants indiquaient les items à cocher par un salarié pour être bien vu (vs mal vu) de son supérieur hiérarchique.

Notre hypothèse est confirmée : les cadres valorisent significativement les conduites de citoyenneté. On remarque aussi que l'adoption de ces conduites est effective chez les non cadres, ce qui signifie, considérant que l'auto-présentation sous consigne neutre est souvent productrice de désirabilité sociale, une clairvoyance des salariés quant à cette valorisation. On constate aussi que cette clairvoyance est directement confirmée par le fait que les étudiants, futurs salariés, sont effectivement conscients de cette valorisation. Il est enfin observé que certaines dimensions des CCO sont davantage appréciées que d'autres, avec quelques variations selon la population examinée. Ces données sont discutées sous un angle conceptuel et appliqué.

■ **Mots-clefs** : *comportements de citoyenneté organisationnelle, normes sociales.*

■ Summary

CCO are an element regularly examined by the line managers in evaluating their subordinates. Here we make the hypothesis that the employees who adopt CCO will be valued by their superiors, and that this valuation, which recalls the concept of social norm, allows to think that CCO have a normative status.

Three populations (line managers, employees and students) responded to an organizational citizenship questionnaire. Line managers had to say, for each item, if they appreciated (or not) that an employee adopts the behavior presented in the item; employees checked the extent to which each proposal corresponded to a behavior they used to adopt, and students indicated the items to be checked by an employee who would like to give a good image (vs a bad image) of himself to his superior.

Our hypothesis is confirmed: line managers significantly value positively citizenship behaviors. Note also that the adoption of these behaviors is effective in employees; as neutral self-presentation is often the consequence of social desirability, that means a consciousness of employees on this valuation. We also observe that this consciousness is directly supported by the fact that students, who are future employees, are aware of this valuation. Finally, it is observed that some CCO dimensions are more popular than others, with some variation depending on the population examined. These data are discussed within an applied and a conceptual angle.

■ **Keywords**: *organizational citizenship behavior, social norms.*

INTRODUCTION

La mondialisation et la concurrence qu'elle entraîne conduisent à des demandes de productivité grandissantes et, par suite, à une extension du contenu des performances demandées aux salariés. La performance est ainsi l'objet de révisions conceptuelles. Dans ce cadre, Campbell (1990) a établi une typologie des huit dimensions comportementales de la performance, et de nombreuses données empiriques (Borman, White & Dorsey, 1995 ; McKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991 ; Motowidlo & Van Scotter, 1994 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996) attestent que ces dimensions peuvent être rassemblées en deux groupes : celles qui déterminent la performance à la tâche, et celles qui portent sur des comportements promoteurs de performance collective, plus connus sous la notion de Comportements de Citoyenneté Organisationnelle ou CCO. Si les recherches sur les CCO ont véritablement débuté vers la fin des années 1980, et si la paternité du terme lui-même revient à Bateman et Organ (1983) et à Smith, Organ et Near (1983), c'est cependant Barnard qui, en 1938, a été le premier à mettre l'accent sur l'importance des CCO. Cet auteur souligne en effet que la coopération des salariés constitue la base fondamentale de l'activité organisationnelle et conseille donc de renforcer la contribution spontanée des employés dépassant les obligations contractuelles. Quelques décennies plus tard, Katz (1964), puis Katz et Kahn (1966) réaffirment l'importance de la spontanéité et de la coopération pour la réussite organisationnelle.

Les CCO (Graham, 1986 ; Organ, 1988, 1990 ; Smith Organ & Near, 1983) sont habituellement considérés comme des comportements extra-rôle, transversaux à différents emplois, dont l'adoption est susceptible de favoriser la performance organisationnelle (Bateman & Organ, 1983 ; Organ, 1977; Smith, Organ & Near, 1983), voire même de constituer l'élément déterminant de cette performance (Conway, 1999 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996). L'aspect transversal renvoie au fait que ces comportements ne sont pas spécifiques à tel ou tel emploi particulier mais au contraire applicables à une grande variété d'entre eux (Borman, 2004; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo & Schmitt, 1999 ; Motowidlo & Van Scotter, 1994), la caractéristique extra-

rôle faisant quant à elle référence au fait qu'il s'agit de comportements volontairement adoptés par les salariés sans qu'ils soient formellement prescrits dans leur descriptif d'emploi (Borman & Motowidlo, 1993). Il est cependant à noter que l'aspect extra-rôle est de plus en plus fréquemment mis en question, notamment par Organ (1997) : les nouvelles politiques de GRH conduisent souvent à une extension du contenu des fonctions salariales et les employés eux-mêmes considèrent maintenant fréquemment ces comportements comme inhérents à leur fonction (Kayaalp, 2013 ; Coyle-Shapiro, Shore, Taylor & Tetrick, 2004 ; Morrison, 1994). Cela représente donc une première difficulté d'appréhension du concept.

Par ailleurs, examinant la littérature, Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000) ont répertorié 33 types de comportements, qui se chevauchent, et qui sont susceptibles d'être organisés en 7 dimensions relevant de la citoyenneté organisationnelle (comportements d'aide, sportivité, loyauté organisationnelle, respect des règles, initiatives individuelles, civisme, et développement de soi). Pour autant, d'autres chercheurs effectuent des recensions différentes (Coleman & Borman, 2000, aboutissent par exemple à un nombre de 27). Une autre difficulté (non indépendante de la première) concerne ainsi les dimensions recouvertes par les CCO. La présence de concepts alternatifs à celui de CCO, comme celle de dénominations différentes pour caractériser les dimensions constitutives des CCO, témoignent également de cette difficulté. Initialement les comportements de citoyenneté organisationnelle ont en effet été considérés comme composés de deux dimensions (Bateman & Organ, 1983 ; Smith & *al.*, 1983) : l'**altruisme** (par exemple aider un collègue surchargé) et le conformisme (respecter les règles et procédures, suggérer des améliorations susceptibles d'accroître la performance organisationnelle). Mais en 1988, Organ a considéré 5 facteurs, qui ont ultérieurement été opérationnalisés sous la forme d'un questionnaire de 24 items renvoyant à 5 dimensions par Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) : l'**altruisme**, le **professionnalisme** (encore appelé **conformité aux règles**, **conscience professionnelle**, ou **esprit consciencieux**, qui comprend l'obéissance aux règles et le fait d'exécuter soigneusement son travail, c'est-à-dire avec ordre et ponctualité), **l'esprit sportif** ou **sportivité** (par exemple to-

lérer les contraintes sans se plaindre), la **courtoisie** (manifester de la considération et de la courtoisie dans les relations avec autrui, prévenir les problèmes individuels relatifs au travail, consulter autrui avant de prendre une décision), la **vertu civique** (aussi appelé **civisme**, et qui renvoie à la participation à la vie de l'entreprise et à l'implication dans les affaires organisationnelles). Pour autant, peu de temps après, considérant les difficultés éprouvées sur le terrain à différencier certaines de ces dimensions, Podsakoff et MacKenzie (1994) ont supprimé le professionnalisme et la courtoisie. Une autre typologie a été réalisée par Williams et Anderson (1991) en se basant sur les destinataires des CCO, selon que ces derniers soient des individus et que par ce biais ils servent indirectement l'organisation (CCO-I, avec l'altruisme et la courtoisie), ou selon que la cible soit directement l'organisation (CCO-O, avec le civisme, la sportivité et le travail consciencieux). Cette typologie a donné lieu à un questionnaire de 12 items (6 de CCO-I et 6 de CCO-O). Farh, Earley et Lin (1997) ont également construit un questionnaire à 5 dimensions, mais en remplaçant l'esprit sportif et la courtoisie par l'harmonie et l'identification à l'organisation (qui peut se traduire par la loyauté organisationnelle, par le fait de diffuser une image positive de l'organisation). Moorman et Blakely (1995) ont proposé un instrument de 19 items, mesurant 4 dimensions...

Mais l'élasticité du concept de CCO est encore entretenue par l'existence de concepts compétiteurs renvoyant à des modèles de comportements pourtant très similaires (Borman et Motowidlo, 1997 ; Conway, 1999 ; Organ, 1997 ; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006 ; Motowidlo, 2000 ; Spector & Fox, 2002), même si leurs fondements théoriques peuvent différer : comportement organisationnel prosocial, spontanéité organisationnelle, performance contextuelle, comportement extra-rôle, ou encore mobilisation.

- Les **comportements organisationnels prosociaux** (Brief et Motowidlo, 1986 ; George, 1990, 1991 ; George & Bettenhausen, 1992 ; O'Reilly & Chatman, 1986) présentent une distinction majeure par rapport aux CCO puisque leurs auteurs y insèrent non seulement des comportements bénéfiques aux autres ou à l'organisation, mais également des comportements qui peuvent se révéler dysfonctionnels (ex. : ignorer certaines procédures importantes

dans le but d'aider autrui), sans pour autant, comme le montrent Sackett, Berry, Wiemann et Laczko (2006), être assimilables au concept de comportements contreproductifs¹.

- Initialement évoquée par Katz et Kahn (1966) comme participant du bon fonctionnement organisationnel, la **spontanéité organisationnelle** a été redéfinie par George et Brief (1992) puis George et Jones, (1997) comme renvoyant à des comportements extra-rôle participant de la performance organisationnelle. Cinq facteurs en seraient alors constitutifs : aider ses collègues, être loyal vis-à-vis de l'organisation, soumettre des suggestions, investir dans son propre développement et promouvoir l'organisation. Enfin, considérant que la spontanéité organisationnelle ne renvoie qu'à des comportements « actifs » alors que les CCO englobent aussi les comportements « passifs » (comme le fait de ne pas se plaindre), il est possible de considérer la spontanéité organisationnelle comme un sous-ensemble de CCO.

- Comme nous l'avons rappelé plus haut, l'efficacité organisationnelle résulte d'une part des activités mises en œuvre dans le cadre d'une tâche précise, mais également des conduites adoptées sur des aspects périphériques. Borman et Motowidlo (1993, 1997), Borman, White & Dorsey (1995), Motowidlo & Van Scotter (1994) parlent alors de **performance contextuelle**, et ils y distinguent 5 dimensions : se porter volontaire pour réaliser des tâches non prescrites, déployer des efforts supplémentaires pour accomplir ses tâches avec succès, aider et coopérer avec les autres, suivre les règles et procédures organisationnelles, soutenir et défendre les intérêts de l'organisation. Mais en 2000, ces mêmes auteurs ont restreint leur modèle à trois dimensions : la performance citoyenne interpersonnelle (avec l'altruisme et la conscience interpersonnelle, cette dernière correspondant aux comportements de participation aux activités de groupe et d'information des collègues afin de favoriser l'efficacité groupale) ; la performance citoyenne organisationnelle (qui renvoie à la conformité aux règles -respecter les procédures, accroître sa participation dans l'organisation- et à la loyauté vis-à-vis de l'organisation, par exemple en diffusant une image positive ou en faisant preuve

¹ Les comportements contreproductifs sont des comportements volontaires visant à nuire à l'organisation ou à autrui (Spector & Fox, 2002 ; Dunlop & Lee, 2004).

de sportivité malgré des conditions de travail difficiles) ; et l'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche (comme se porter volontaire pour des activités non prescrites, ou encore déployer des efforts supplémentaires pour maximiser sa performance). Motowidlo et Van Scotter (1994) ont élaboré un instrument de 16 items destiné à mesurer cette performance contextuelle, instrument qu'ils ont ensuite amélioré (Van Scotter & Motowidlo, 1996) pour la faire porter sur deux dimensions : le dévouement au travail et la facilitation interpersonnelle, ces dimensions renvoyant cependant respectivement, comme le soulignent LePine et Johnson (2002) à la sportivité, à la vertu civique, et au fait d'être consciencieux (pour la première) et (pour la seconde) à l'altruisme et la courtoise

- Van Dyne et Cummings (1990), Van Dyne, Cummings et McLeanParks (1995) parlent quant à eux de **comportements extra-rôle** et ils les subdivisent en quatre catégories, l'une d'entre elles (la catégorie affiliation/promotion) intégrant les CCO. Van Dyne *et al.* (1995), ou Van Dyne et LePine (1998), précisent en effet que les comportements d'affiliation sont des comportements orientés vers autrui qui visent à renforcer les relations (ex.: fournir un soutien à un collègue), et que les comportements de promotion sont des comportements proactifs visant à l'amélioration de l'organisation (par exemple en faisant part de suggestions). Rappelons cependant ici, en nous appuyant notamment sur la nouvelle définition proposée par Organ (1997), que les CCO ne peuvent plus être considérés comme référant uniquement à des comportements extra-rôle.
- La **mobilisation** (Tremblay & Wils, 2005) fait référence à trois types de contribution : les comportements de respect du contrat de travail (ex. : performance dans les rôles prescrits, éthique au travail), les comportements de motivation individuelle (ex. : dévouement, développement de ses propres compétences) et les comportements de motivation collective (ex. : aide, esprit sportif, loyauté). Une différence importante par rapport aux CCO est que les auteurs envisagent la mobilisation n'ayant d'effet que si elle est collective.
- Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark et Drasgow (2001) ou encore Coleman et Borman (2000) ont proposé le concept intégrateur de **performance de citoyenneté**, performance qu'ils structurent selon la cible du comportement (à l'instar de Williams et Anderson,

1991), et dans laquelle ils distinguent 10 dimensions regroupés en 3 facteurs : la performance de citoyenneté interpersonnelle (qui comprend l'assistance, le soutien et le développement des membres de l'organisation, *via* des conduites de coopération) ; la performance de citoyenneté organisationnelle constitue le second facteur (il se traduit par l'engagement, la loyauté, l'allégeance et le respect des règles et procédures organisationnelles) ; le troisième facteur est la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi (il se caractérise par des efforts destinés à maximiser sa performance ou encore par l'engagement dans des activités annexes au profil du poste).

Si l'examen de la littérature met ainsi en évidence une absence de consensus, qu'il soit à base théorique ou empirique, sur ce que sont les CCO (Schwab, 1980 ; Van Dyne & *al.* 1995 ; Podsakoff & *al.*, 2000), il y a par contre unanimité sur le fait qu'ils constituent (avec la performance dans la tâche) l'une des deux dimensions qui influencent le jugement des responsables hiérarchiques tant sur le plan de l'évaluation de la performance de leurs subordonnés (Allen & Rush, 1998 ; Borman, 1991 ; Borman & Motowidlo, 1993, 1997 ; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994), en particulier pour l'altruisme (Podsakoff & *al.*, 2000) que sur le plan des conséquences de cette évaluation, qu'il s'agisse des récompenses distribuées (Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000) ou des promotions accordées (Hui, Lam & Law, 2000 ; Shore, Barksdale & Shore, 1995)². Cela signifie que les salariés manifestant des CCO vont être valorisés par leurs supérieurs hiérarchiques. Or une telle valorisation n'est pas sans rappeler la notion de norme sociale. En d'autres termes, la valorisation des salariés manifestant des CCO est susceptible de conduire à attribuer aux CCO le statut de normes sociales. Cette hypothèse est d'ailleurs d'autant plus envisageable que certaines dimensions des CCO ont déjà, lors de recherches menées dans d'autres cadres théoriques (par exemple dans des recherches sur le Big Five), été catégorisées comme relevant d'un statut normatif. Tel est le cas de l'altruisme et la coopération, qui ne sont pas sans posséder une parenté certaine avec le facteur « amabilité » du Big Five (Gangloff, 2003), ou encore (dans les

2 Meyer et Ohana (2007) soulignent aussi que les CCO constituent la dynamique principale des entreprises sociales.

études sur la norme d'allégeance : cf. Gangloff, 2011) de la conformité aux règles et de l'esprit sportif. On peut donc se demander si chacune des dimensions des CCO ne peut pas se voir attribuer un tel statut.

1. Méthode

Nous avons demandé à trois populations de répondre, sur la base du volontariat, au questionnaire de citoyenneté organisationnelle de Charbonnier, Silva et Roussel (2007). Ce questionnaire est composé de 19 items et mesure 5 dimensions : altruisme, loyauté (qui renvoie à l'esprit civique de Podsakoff & al., 1990), conformité aux règles, coopération et esprit sportif (cf. annexe)³.

La population de cadres (128 hommes travaillant dans plusieurs entreprises du secteur privé) a été soumise au paradigme du législateur (Gangloff, 2008). Ces cadres avaient ainsi pour consigne d'indiquer, face à chaque item, s'ils apprécieraient (ou non) qu'un salarié adopte le comportement présenté dans l'item. Les répondants cochaient ainsi chaque item selon un principe dichotomique : réponse appréciée *versus* réponse rejetée. Quant aux salariés non cadres (307 hommes eux aussi issus de diverses entreprises du secteur privé), ils furent confrontés au paradigme de l'auto-présentation sous consigne neutre, c'est-à-dire qu'ils devaient indiquer, en toute sincérité, sur une échelle en 4 points (vrai, plutôt vrai, plutôt faux, faux), le degré selon lequel chaque proposition correspondait à une conduite qu'ils avaient coutume d'adopter. Enfin, les étudiants (134 femmes et 42 hommes débutant un cursus de psychologie) furent confrontés à un nouveau paradigme, créé pour l'occasion : le paradigme de « l'autoprésentation courtisane » : les participants étaient confrontés

3 Charbonnier et al. (2007) ont examiné la fiabilité de leur questionnaire sur une population constituée de 111 salariés d'activités diverses, avec 49,5 % d'hommes et 50,5 % de femmes, un âge moyen de 30,8 ans (médiane = 27 ans) et une ancienneté moyenne dans leur entreprise de 5,6 ans (médiane = 2,5 ans). Les 5 facteurs retenus restituent 65,78 % de la variance totale, pour un coefficient KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,79 et un alpha de Cronbach de .85. Altruisme, loyauté et conformité aux règles présentent un alpha de Cronbach de (respectivement) .85, .83 et .81, captant ainsi 52 % de la variance expliquée. Dans le questionnaire initial, les indices de fiabilité de Coopération (8 % de la variance totale) et d'Esprit sportif étaient cependant plus faibles (.68). Charbonnier et al. ont donc proposé une modification de l'intitulé de certains des items constitutifs de ces 2 facteurs. Ce sont ces items modifiés que nous avons repris ici.

à la consigne suivante : « Il vous est demandé de répondre au questionnaire suivant en imaginant les réponses qu'un salarié devrait cocher pour être apprécié de son supérieur hiérarchique, et celles qu'il devrait cocher s'il veut au contraire être mal vu de ce supérieur ». Les répondants cochaient ainsi chaque item selon un principe dichotomique : à cocher pour être bien vu *versus* à cocher pour être mal vu⁴.

2. Résultats

2.1. Sur les cadres (N=128)

On remarque (tableau 1), aussi bien globalement que pour chacune des 5 dimensions, que les réponses positives sont significativement plus fréquentes que les réponses négatives, avec systématiquement $p \approx 0,00$: globalement $\chi^2=1490,63$, puis $\chi^2=462,40$ (pour l'altruisme), $\chi^2=255,95$ (pour la loyauté), $\chi^2=303,20$ (conformité aux règles), $\chi^2=367,88$ (coopération), et $\chi^2=112,89$ (esprit sportif).

On observe également que si toutes ces dimensions sont appréciées, certaines le sont cependant davantage que d'autres. Il apparaît ainsi que l'altruisme et la coopération (qui ne se distinguent pas l'une de l'autre : $\chi^2=0,0056$, ns) constituent les deux dimensions les plus appréciées. Ainsi, l'altruisme donne lieu à davantage de réponses positives que la loyauté ($\chi^2=15,24$, $p=0,00$), que la conformité aux règles ($\chi^2=5,46$, $p=0,02$), et que l'esprit sportif ($\chi^2=17,32$, $p=0,00$). De même, la coopération conduit à davantage de choix positifs que la loyauté ($\chi^2=12,79$, $p=0,00$),

4 Le paradigme de l'auto-présentation est habituellement sous trois modalités (cf. Jellison & Green, 1981) : 1) Auto-présentation sous consigne neutre, également appelée consigne standard (répondre le plus sincèrement possible), 2) Auto-présentation sous consigne d'auto-valorisation (répondre au questionnaire en tentant de donner la meilleure image de soi possible) 3) Auto-présentation sous consigne d'auto-dévalorisation (répondre au questionnaire en tentant de donner la pire image de soi). Bien souvent, les consignes d'auto-valorisation et d'auto-dévalorisation sont utilisées conjointement : la différence des réponses obtenues entre les deux consignes est considérée comme mettant en évidence la perception des répondants quant à la différence de valeur sociale accordée à tel ou tel type de réponses. Mais cette utilisation conjointe nous a semblé méthodologiquement problématique, qu'elle soit réalisée intra-sujet (chaque répondant répond successivement aux deux consignes, ce qui conduit à un potentiel effet de halo qui ne peut être compensé que par un contrôle de l'effet d'ordre) ou inter-sujets (dans ce cas, les différences inter-sujets peuvent biaiser les résultats). La modalité que nous avons choisie (paradigme de l'auto-présentation courtisane) permet d'éviter chacun de ces deux écueils.

que la conformité aux règles ($\chi^2=4,51$, $p=0,03$) et que l'esprit sportif ($\chi^2=15,08$, $p=0,00$). On note enfin que la conformité aux règles conduit à plus de réponses positives que l'esprit sportif ($\chi^2=4,12$, $p=0,04$), et que la loyauté ne se distingue ni de la conformité aux règles ($\chi^2=2,20$, ns) ni de l'esprit sportif ($\chi^2=0,55$, ns).

Nous aboutissons ainsi à la hiérarchie suivante : altruisme et coopération, puis conformité aux règles et loyauté (la loyauté occupant une position intermédiaire entre conformité aux règles et esprit sportif, ne se distinguant d'aucune des deux), puis esprit sportif.

2.2. Sur les non cadres (N=307)

On remarque ici aussi (tableau 2), à la fois globalement et pour chacune des 5 dimensions, que les réponses positives sont significativement plus fréquentes que les réponses négatives, avec systématiquement $p=0,00$: globalement $\chi^2=2118,52$, puis $\chi^2=825,05$ (pour l'altruisme), $\chi^2=262,72$ (pour la loyauté), $\chi^2=574,59$ (conformité aux règles), $\chi^2=401,31$ (coopération), et $\chi^2=127,69$ (esprit sportif).

On observe à nouveau que si toutes ces dimensions sont appréciées, certaines le sont davantage que d'autres. Il apparaît ainsi que

l'altruisme et la conformité aux règles (qui ne se distinguent pas l'une de l'autre : $\chi^2=3,29$, $p=0,07$) constituent les deux dimensions suscitant le plus de réponses positives. Ainsi, l'altruisme donne lieu à davantage de réponses positives que la loyauté ($\chi^2=79,84$, $p=0,00$), que la coopération ($\chi^2=31,52$, $p=0,00$), et que l'esprit sportif ($\chi^2=58,72$, $p=0,00$). De même, la conformité aux règles conduit à davantage de choix positifs que la loyauté ($\chi^2=46,66$, $p=0,00$), que la coopération ($\chi^2=12,80$, $p=0,00$) et que l'esprit sportif ($\chi^2=33,76$, $p=0,00$). On note enfin que la coopération conduit à plus de réponses positives que l'esprit sportif ($\chi^2=7,65$, $p=0,01$), et que la loyauté ($\chi^2=9,98$, $p=0,00$), mais que cette dernière ne se distingue pas de l'esprit sportif ($\chi^2=0,022$, ns).

Nous aboutissons ainsi à la hiérarchie suivante : altruisme et conformité aux règles, puis coopération, puis loyauté et esprit sportif.

Il est cependant à remarquer que des différences sont observées entre cadres et non cadres sur le plan de l'intensité de la valorisation accordée à chaque dimension, les cadres valorisant chacune des dimensions de façon significativement plus importante que les non cadres. Cela s'observe pour l'altruisme ($\chi^2=15,06$, $p=0,00$), la loyauté

Tableau 1 : Répartition des réponses des salariés cadres en données brutes (et % entre parenthèses).

	Altruisme (5 items)	Loyauté (4 items)	Conformité aux règles (4 items)	Coopération (4 items)	Esprit sportif (2 items)	Total
Réponses positives	592 (92,5 %)	437 (85,15 %)	453 (88,50 %)	473 (92,40 %)	213 (83,20 %)	2168 (89,15 %)
Réponses négatives	48 (7,5 %)	75 (14,65 %)	59 (11,50 %)	39 (7,60 %)	43 (16,80 %)	264 (10,85 %)
Total	640 (100 %)	512 (100 %)	512 (100 %)	512 (100 %)	256 (100 %)	2432 (100 %)

Tableau 2 : Répartition des réponses des salariés non cadres en données brutes (et % entre parenthèses).

	Altruisme (5 items)	Loyauté (4 items)	Conformité aux règles (4 items)	Coopération (4 items)	Esprit sportif (2 items)	Total
Réponses positives	1330 (86,64 %)	898 (73,13 %)	1034 (84,20 %)	965 (78,58 %)	447 (72,80 %)	4674 (80,13 %)
Réponses négatives	205 (13,36 %)	330 (26,87 %)	194 (15,80 %)	263 (21,42 %)	167 (27,20 %)	1159 (19,87 %)
Total	1535 (100 %)	1228 (100 %)	1228 (100 %)	1228 (100 %)	614 (100 %)	5833 (100 %)

($\chi^2=30,24$, $p\approx 0,00$), la conformité aux règles ($\chi^2=5,31$, $p=0,02$), la coopération ($\chi^2=47,97$, $p\approx 0,00$) et l'esprit sportif ($\chi^2=10,67$, $p\approx 0,00$).

2.3. Sur les étudiants (N=176 : 134 femmes et 42 hommes)

On remarque enfin, ici aussi, que, globalement (tableau 3), c'est-à-dire hommes et femmes réunis (tableau 3), les réponses positives sont significativement plus fréquentes que les réponses négatives, avec systématiquement $p\approx 0,00$: globalement $\chi^2=2709,85$, puis $\chi^2=663,91$ (pour l'altruisme), $\chi^2=574,88$ (pour la loyauté), $\chi^2=609,03$ (conformité aux règles), $\chi^2=583,48$ (coopération), et $\chi^2=280,10$ (esprit sportif).

Ces différences s'observent aussi bien chez les femmes (tableau 4) que chez les hommes (tableau 5). Ainsi, pour les femmes, nous obtenons des différences toujours significatives à $p\approx 0,00$: globalement $\chi^2=2338,23$, puis $\chi^2=534,60$ (pour l'altruisme), $\chi^2=446,94$ (pour la loyauté), $\chi^2=460,45$ (conformité aux règles), $\chi^2=457$ (coopération), et $\chi^2=218,52$ (esprit sportif). Et pour les hommes : globalement $\chi^2=576,05$, puis $\chi^2=131,22$ (pour l'altruisme), $\chi^2=110,10$ (pour la loyauté), $\chi^2=148,60$ (conformité aux règles),

$\chi^2=126,88$ (coopération), et $\chi^2=576,05$ (esprit sportif).

Hommes et femmes groupés, nous observons une seule différence significative inter-dimensions, avec la conformité aux règles donnant lieu à davantage de réponses positives que l'altruisme ($\chi^2=7,50$, $p=0,01$). L'altruisme ne se distingue ni de la loyauté ($\chi^2=2,21$), ni de la coopération ($\chi^2=2,73$), ni de l'esprit sportif ($\chi^2=0,38$). La loyauté ne se distingue ni de la conformité aux règles ($\chi^2=1,54$), ni de la coopération ($\chi^2=0,025$), ni de la sportivité ($\chi^2=0,33$). La conformité aux règles ne se distingue ni de la coopération ($\chi^2=1,19$), ni de la sportivité ($\chi^2=2,69$). La coopération ne se distingue pas de la sportivité ($\chi^2=0,50$).

Chez les femmes, aucune différence significative inter-dimensions n'est constatée. Ainsi l'altruisme ne se distingue ni de la loyauté ($\chi^2=2,90$), ni de la conformité aux règles ($\chi^2=1,84$), de la coopération ($\chi^2=1,10$), ni de l'esprit sportif ($\chi^2=0,009$). La loyauté ne se distingue ni de la conformité aux règles ($\chi^2=0,12$), ni de la coopération ($\chi^2=0,42$), ni de la sportivité ($\chi^2=1,69$). La conformité aux règles ne se distingue ni de la coopération ($\chi^2=0,09$), ni de la sportivité

Tableau 3 : Répartition des réponses des étudiants hommes et femmes réunis, en données brutes (et % entre parenthèses). Du fait de 25 non réponses, le total global est inférieur à 3344 (176 participants x 19 items).

	Altruisme (5 items)	Loyauté (4 items)	Conformité aux règles (4 items)	Coopération (4 items)	Esprit sportif (2 items)	Total
Réponses positives	815 (93,68 %)	665 (95,41 %)	675 (96,70 %)	671 (95,58 %)	333 (94,60 %)	3159 (95,18 %)
Réponses négatives	55 (6,32 %)	32 (4,59 %)	23 (3,30 %)	31 (4,42 %)	19 (5,40 %)	160 (4,82 %)
Total	870 (100 %)	697 (100 %)	698 (100 %)	702 (100 %)	352 (100 %)	3319 (100 %)

Tableau 4 : Répartition des réponses des étudiantes en données brutes (et % entre parenthèses). Du fait de 25 non réponses, le total global est inférieur à 2546 (134 participantes x 19 items).

	Altruisme (5 items)	Loyauté (4 items)	Conformité aux règles (4 items)	Coopération (4 items)	Esprit sportif (2 items)	Total
Réponses positives	627 (95 %)	513 (96,98 %)	512 (96,60 %)	514 (96,25 %)	255 (95,15 %)	2421 (96,03 %)
Réponses négatives	33 (5 %)	16 (3,02 %)	18 (3,40 %)	20 (3,75 %)	13 (4,85 %)	100 (3,97 %)
Total	660 (100 %)	529 (100 %)	530 (100 %)	534 (100 %)	268 (100 %)	2521 (100 %)

Tableau 5 : Répartition des réponses des étudiants en données brutes (et % entre parenthèses).

	Altruisme (5 items)	Loyauté (4 items)	Conformité aux règles (4 items)	Coopération (4 items)	Esprit sportif (2 items)	Total
Réponses positives	188 (89,52 %)	152 (90,48 %)	163 (97,02 %)	157 (93,45 %)	78 (92,86 %)	738 (92,48 %)
Réponses négatives	22 (10,48 %)	16 (9,52 %)	5 (2,98 %)	11 (6,55 %)	6 (7,14 %)	60 (7,52 %)
Total	210 (100 %)	168 (100 %)	168 (100 %)	168 (100 %)	84 (100 %)	798 (100 %)

($\chi^2=1,009$). La coopération ne se distingue pas de la sportivité ($\chi^2=0,55$).

Chez les hommes, deux différences inter-dimensions sont observées : la conformité aux règles conduit à davantage de réponses positives que l'altruisme ($\chi^2=7,12$; $p=0,01$) et que la loyauté ($\chi^2=6,14$; $p=0,01$). Par contre, l'altruisme ne se distingue ni de la loyauté ($\chi^2=0,09$, ni de la coopération ($\chi^2=1,81$), ni de l'esprit sportif ($\chi^2=0,77$). La loyauté ne se distingue ni de la coopération ($\chi^2=1,007$), ni de la sportivité ($\chi^2=0,40$). La conformité aux règles ne se distingue ni de la coopération ($\chi^2=2,36$), ni de la sportivité ($\chi^2=2,33$). La coopération ne se distingue pas de la sportivité ($\chi^2=0,03$).

On observe aussi quasi-systématiquement des différences par rapport aux réponses des cadres. Ainsi, hommes et femmes groupés, les étudiants fournissent davantage de réponses positives pour la loyauté ($\chi^2=37,01$; $p\approx 0,00$) la conformité aux règles ($\chi^2=31,65$; $p\approx 0,00$), la coopération ($\chi^2=5,58$; $p=0,02$), et l'esprit sportif ($\chi^2=21,03$; $p\approx 0,00$). Seules les réponses pour l'altruisme sont équivalentes ($\chi^2=0,81$; ns). Des données similaires sont obtenues chez les femmes, avec une absence de différence pour l'altruisme ($\chi^2=3,48$; $p=0,06$) mais là encore davantage de réponses positives chez les étudiantes que chez les cadres pour la loyauté ($\chi^2=44,07$; $p\approx 0,00$), la conformité aux règles ($\chi^2=25,14$; $p\approx 0,00$), la coopération ($\chi^2=7,36$; $p=0,01$), et l'esprit sportif ($\chi^2=19,58$; $p\approx 0,00$). Enfin, chez les étudiants hommes, on remarque une équivalence de résultats pour l'altruisme ($\chi^2=1,81$), la loyauté ($\chi^2=2,87$) et la coopération ($\chi^2=0,21$) ; par contre, les étudiants fournissent plus de réponses positives pour la conformité aux règles ($\chi^2=10,84$; $p\approx 0,00$) et pour la sportivité ($\chi^2=4,78$; $p=0,03$).

Enfin, les comparaisons entre étudiants et salariés non cadres indiquent systématique-

ment davantage de réponses positives chez les étudiants pris globalement : pour l'altruisme ($\chi^2=28,48$; $p\approx 0,00$), la loyauté ($\chi^2=144,58$; $p\approx 0,00$) la conformité aux règles ($\chi^2=69,59$; $p\approx 0,00$), la coopération ($\chi^2=99,98$; $p\approx 0,00$), et l'esprit sportif ($\chi^2=68,40$; $p\approx 0,00$). Les résultats sont similaires chez les femmes : l'altruisme ($\chi^2=33,33$; $p\approx 0,00$), la loyauté ($\chi^2=132,97$; $p\approx 0,00$) la conformité aux règles ($\chi^2=53,69$; $p\approx 0,00$), la coopération ($\chi^2=86,21$; $p\approx 0,00$), et l'esprit sportif ($\chi^2=57,36$; $p\approx 0,00$). Enfin, chez les hommes, si réponses sont équivalentes pour l'altruisme ($\chi^2=1,35$; ns), par contre, pour chacune des autres dimensions, les réponses sont élevées chez les étudiants pour la loyauté ($\chi^2=23,86$; $p\approx 0,00$) la conformité aux règles ($\chi^2=19,88$; $p\approx 0,00$), la coopération ($\chi^2=20,71$; $p\approx 0,00$), et l'esprit sportif ($\chi^2=15,94$; $p\approx 0,00$).

3. Discussion-Conclusion

Nous avons fait l'hypothèse que les différentes dimensions constitutives des comportements de citoyenneté organisationnelle correspondaient à des normes sociales. Nos résultats indiquent que c'est effectivement le cas : aussi bien globalement que sur chacune des dimensions examinées, les cadres affirment valoriser de manière significative les conduites de citoyenneté présentées. Au surplus, on remarque que l'adoption de ces conduites est effective chez les non cadres, ce qui peut signifier, si l'on considère que le paradigme d'auto-présentation sous consigne neutre est fréquemment producteur de réponses imprégnées de désirabilité sociale, une clairvoyance des salariés quant à cette valorisation⁵. Cette clairvoyance

⁵ Notons toutefois que les cadres valorisent chacune des dimensions avec une intensité significativement plus intense comparativement à l'intensité selon laquelle les non cadres adoptent les conduites y afférent.

est enfin plus directement confirmée sur notre troisième population, c'est-à-dire par le fait que les futurs salariés, en l'occurrence les étudiants, sont effectivement conscients de cette valorisation, et même avec une intensité supérieure à celle des salariés (alors que le cursus de ces étudiants -psychologie- n'est pas le plus propice à la diffusion des normes organisationnelles). Cette clairvoyance corrobore d'ailleurs les résultats de Hui & al. (2000) qui montrent une production plus fréquente de CCO de la part des salariés percevant qu'une telle production est valorisée (c'est-à-dire percevant qu'elle peut leur permettre d'obtenir une promotion). Si l'on peut, en première approche, se réjouir de la valeur positive ainsi accordée à l'altruisme en milieu organisationnel, son caractère instrumental peut cependant conduire à limiter tout enthousiasme excessif en invitant à se demander si, en l'absence de renforcements positifs de la part de la hiérarchie, les salariés continueraient à adopter des conduites altruistes. En effet, parallèlement à la manifestation fréquente de telles conduites lorsqu'elles sont considérées comme permettant d'obtenir une promotion, Hui & al. (2000) observent aussi une chute des CCO lorsque la promotion escomptée n'est pas au rendez-vous (ce qui témoigne d'un abandon de la croyance en cette valorisation) ou une fois la promotion obtenue. Par ailleurs, aussi bien dans notre étude que dans celle de Hui *et al.*, l'observation des conduites altruistes est indirecte, par auto-déclaration ; or on sait que déclarer adopter un comportement ne correspond pas nécessairement à son adoption effective. Des études complémentaires, destinées à vérifier le caractère effectif des conduites altruistes, sont donc nécessaires. Il est par ailleurs intéressant de constater que si toutes ces dimensions sont appréciées, certaines le sont cependant davantage que d'autres, avec une hiérarchie quasi similaire dans les deux populations ayant une activité professionnelle, l'altruisme venant en première position, et l'esprit sportif en dernière. Il est cependant à noter que la coopération devance la conformité aux règles chez les cadres mais que c'est l'inverse pour les non cadres, et que la loyauté est située soit en position intermédiaire (chez les cadres) soit en dernière position (chez les non cadres). L'une des limites à la présente étude est évidemment l'opérationnalisation de notre variable : nous avons mesuré la citoyenneté organisationnelle en employant le questionnaire de Charbonnier *et al.* (2007) alors que d'autres

choix auraient été possibles. Signalons cependant, à l'appui de notre décision, que les qualités métriques de cet instrument sont tout à fait convenables, et que la plupart des dimensions qu'il met en scène correspondent à celles le plus couramment évoquées dans la littérature. Ajoutons également que si certaines dimensions ne sont pas intégrées dans cet instrument (comme l'esprit consciencieux), il nous semble légitime de considérer qu'elles auraient conduit à des effets similaires (Gangloff, 2003, a ainsi constaté que le facteur « conscience » du Big Five, facteur dont certaines facettes correspondent à la dimension « esprit consciencieux » de la citoyenneté organisationnelle, est socialement valorisé). Cette éventuelle limite, qui provient en fait de la conceptualisation encore assez confuse de ce qu'est la citoyenneté organisationnelle (Podsakoff & al., 2000), peut aussi conduire à continuer à s'interroger sur les constituants et limites du concept, et notamment à se demander s'il est possible d'aboutir à un consensus stable. Une autre limite potentielle pourrait tenir au fait que les salariés interrogés provenaient de diverses entreprises du secteur privé, contactés sur la seule base de leur statut de salariés et de leur acceptation de répondre à notre questionnaire, sans demandes de précisions sur leur entreprise. Cette absence de prise en compte du contexte ne nous semble cependant pas pouvoir remettre en cause les résultats obtenus (qui, comme dans toute recherche, sont à considérer comme valides tant que des travaux ultérieurs ne les auront pas infirmés). Au surplus il est selon nous fort probable que faire preuve de sportivité, de loyauté, de coopération,... soient des conduites appréciées quelle que soit la culture organisationnelle. Pour autant, nous sommes conscients que la confirmation d'une telle transversalité contextuelle nécessitera des travaux complémentaires introduisant quelques variations du contexte culturel. Enfin, dernier point à préciser : le fait d'avoir contrôlé la variable « genre » des salariés, en n'interrogeant que des hommes, interdit évidemment toute généralisation immédiate de nos résultats à la population féminine. Rappelons, pour conclure, que les mutations auxquelles sont confrontées les organisations, notamment du fait de la mondialisation et de la concurrence qu'elle induit, conduisent ces dernières à rechercher toujours davantage de performance et de flexibilité, et ainsi à étendre

leur conception et leurs exigences en termes de performance et de flexibilité individuelle, et à renouveler en ce sens leurs dispositifs d'appréciation du personnel (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard & Roussel, 2006). Cela signifie que les compétences recherchées auront de plus en plus fréquemment trait à l'adaptabilité, et ce dans un environnement toujours plus imprévisible, permettant difficilement de dessiner les contours de cette adaptabilité. Les travaux de Pulakos (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000 ; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge & Borman, 2002) sur la performance adaptative (qui traduirait la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi), s'inscrivent dans cette évolution. Cette performance serait soutenue par une compétence adaptative composée de 8 facteurs (faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle - être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs ; faire preuve d'adaptabilité culturelle - être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents ; faire preuve d'adaptabilité physique - être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles ; résoudre des situations de travail incertaines et imprévisibles ; etc.). Cette situation introduit donc une première question, qui est de savoir si une telle compétence évolutive (également validée par Gangloff & Pasquier, 2011) est véritablement susceptible de se traduire par un concept qui ne soit pas lui-même évolutif. Nous avons par ailleurs rappelé, d'une part que la différenciation initiale intra/extra-rôle était maintenant remise en question, et que la caractéristique principale des CCO concernait leur aspect transversal aux emplois. Une seconde question (ou suggestion) qui surgit d'une telle constatation renvoie à la superposition possible (aussi bien sur le plan terminologique que sur celui de l'interdisciplinarité) des CCO avec ce que les sciences de l'éducation nomment « compétences génériques » ou « compétences transversales ». L'examen d'une telle superposition nous semble d'une certaine pertinence si l'on considère que tout comportement, quel qu'il soit, résulte de l'actualisation d'un certain nombre de compétences, et que ce sont ces compétences, que l'on traduit parfois en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être, qui constituent, bien au-delà des comportements, l'objet principal de toute activité de gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*, New-York, Wiley.
- Borman, C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness, In Dunnette M. D. & Hough L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 2nd ed., vol.2, p.271-326.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Borman, W. c., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », in M.D. Dunnette & L.M. Hough (Dir). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol.1, 687-732.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E. (1992), "A theory of performance", in N.

Schmitt, & W.C. Borman. (Eds.), *Personnel Selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 35-70.

Charbonnier, A., Silva, C.A. & Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, XVIII^e congrès de l'AGRH, septembre, Université de Fribourg.

Charles-Pauvers, B., Commereiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. Note du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, n°436, 06-9, 56p.

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.

Coyle-Shapiro, J.A-M., Shore, L.M., Taylor, M.S. & Tetrick, L.E. (2004), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*, Oxford, Oxford University Press.

Dunlop, P.D. et Lee, K. (2004). "Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.

Farh, J.L., Earley, P.C., & Lin, S.C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

Gangloff, B. (2003). D'une nature personnalologique à une nature normative des 5 facteurs du *Big Five*. *Les Cahiers de Psychologie Politique*, n°4. [<http://www.cahierspsypol.fr>].

Gangloff, B. (2008). Normativity of the acceptance of professional injustices via the legislator's paradigm: a study on recruiters. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Roumanie): Editura Eurobit, 219-228.

Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance. In : S. Laberon (Ed.). *Psychologie et recrutement*. Bruxelles : De Boeck. p. 177-197.

Gangloff, B. (2012). Niveau d'allégeance exprimé de manière spontanée et selon le paradigme du moi idéal : effets du genre et du statut. In S. Pohl, P. Desrumaux et A-M. Vonthron (Eds). *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*. Paris : L'Harmattan 13-23.

Gangloff, B. & Pasquier, D. (2011). *Décrire et évaluer la personnalité : mythes et réalité*. Paris : L'Harmattan.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behaviors in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.

George, J. M. (1991). State of trait: effects of positive mood on prosocial behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.

George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover. A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.

George, J. M., & Jones, G.R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity, a preliminary statement. *American Sociology Review*, 12 (2), 161-178.

Graham, P.S. (Ed.). (1986), *Designing effective work groups*, San Francisco: Jossey-Bass.

Hui, C., Lam, S.S.K., & Law, K.K. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822-828.

Jellison, J.M., & Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: the norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 643-649.

Kayaalp, A. (2013). *Reciprocation or obligation: understanding in-role and extra-role organizational citizenship behaviors*, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Libre de Bruxelles.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

LePine, J. A., & D. E. 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.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.

Meyer, M. & Ohana, M. (2007). Les entreprises sociales dans le monde marchand, à la recherche d'un

management efficace des hommes. *Management et Avenir*, 11, 187-202.

Moorman, R.H., & Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.

Motowidlo S.J., & Schmitt, M.J. (1999). "Performance Assessment in Unique Jobs", in D.R. Ilgen & D.P. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 56-86.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.

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

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol.12, Greenwich, CT: JAI Press, p.43-72.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct dean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader,

satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Pulakos, E.D., Schmitt, N., Dorsey, D.W., Hedge, J.W. & Borman, W.C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15, 299-323.

Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.

Py, J. et Somat, A. (1991). Normativité, conformité et clairvoyance : leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire. In J-L. Beauvois, R-V. Joule et J-M. Monteil (Eds), *Perpectives cognitives et conduites sociales*. Cousset : Del Val, vol.3, 167-193.

Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczko, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441-464.

Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, C.T.: JAI Press. vol.2, 3-43.

Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.

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.

Spector, P.E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior - some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.

Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Revue Internationale de Gestion*, 30(2), 37-49.

Van Dyne, L., & Cummings, L. L. (1990). Extra-role behaviors: the need for construct and definitional clarity. *Annual meeting of the Academy of Management*, San Francisco, August.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of

construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

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.

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Annexe : Les items de CCO pris en compte dans l'étude.

Altruisme

1. J'aide spontanément les collègues qui ont une forte charge de travail
2. Je suis attentif au bien-être de mes collègues
3. Je prends le temps d'aider un collègue qui rencontre des difficultés dans son travail
4. Je prends le temps d'écouter un collègue qui a des ennuis
5. J'encourage souvent mes collègues dans les moments difficiles

Loyauté

6. En dehors de l'entreprise, je vante très souvent la qualité de nos produits ou de nos services
7. Je parle favorablement de mon entreprise à mon entourage
8. Je défends l'entreprise quand des salariés ou des personnes extérieures la critiquent
9. J'adhère complètement aux objectifs de l'organisation et les soutiens fortement

Conformité aux règles

10. Je respecte réellement les règles de travail et les instructions qui me sont données
11. Je termine toujours dans les délais le travail qui m'est confié
12. Je respecte toujours les règles et les procédures de mon entreprise
13. Même en l'absence de tout contrôle, je suis très à cheval sur l'application des règles et procédures de mon entreprise

Coopération

14. Je partage beaucoup d'informations avec mes collègues de travail
15. J'ai des difficultés à travailler en équipe
16. Je suis volontaire pour effectuer un travail en équipe
17. Je m'implique fortement dans les activités en équipe (groupes de projet, réunions d'équipe, etc.)

Esprit sportif

18. Je me plains rarement de mes conditions de travail
19. Je tolère les contraintes de l'organisation interne sans me plaindre