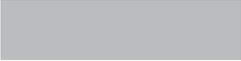


Yves Emery
Marie Launaz



**OCB, une analyse
du comportement citoyen
dans les organisations
publiques suisses**

avec les contributions revues et complétées de
Floriane Grandjean Lüthi, Nadine Mudry
et Régis Riat, Eric Besseau réalisées dans le cadre
du travail de séminaire du cours « Politiques
du personnel comparées », MPA IDHEAP, 2005

Cahier de l'IDHEAP 233/2007

Chaire Management public et gestion
des ressources humaines



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration
Institut universitaire autonome

L'Université pour le service public

OCB

**Une analyse du comportement
citoyen dans les organisations
publiques suisses**

**Yves Emery
Marie Launaz**

OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses

avec les contributions revues et complétées de Floriane Grandjean Lüthi, Nadine Mudry et Régis Riat, Eric Besseau réalisées dans le cadre du travail de séminaire du cours « Politiques du personnel comparées », MPA IDHEAP, 2005

Cahier de l'IDHEAP 233/2007
Chaire Management public et gestion des ressources humaines

© 2007 IDHEAP, Chavannes-Lausanne
ISBN 978-2-940390-08-3



Institut de hautes études en administration publique

Swiss Graduate School of Public Administration

Institut universitaire autonome

Route de la Maladière 21 CH-1022 – Chavannes-Lausanne

T : +41(0)21 557 40 00 – F : +41(0)21 557 40 09

idheap@idheap.unil.ch – www.idheap.ch

Sommaire

1	Introduction	1
2	Définitions et origine de l'OCB	7
2.1	La notion d'engagement organisationnel	7
2.2	La notion d'Organizational Citizenship Behavior (OCB)	9
2.2.1	Définition et évolution des concepts	9
2.2.2	Les différents modèles théoriques de l'OCB et le modèle retenu	12
2.2.3	L'OCB et ses conséquences	18
2.2.4	L'OCB et ses antécédents	20
2.2.5	L'OCB et la gestion des ressources humaines publiques	24
3	Etude empirique liée à l'OCB en Suisse	27
3.1	Etudes de cas	27
3.1.1	Première étude de cas : Impact du style de leadership sur l'OCB (dans le milieu enseignant)	27
3.1.2	Deuxième étude de cas : « Organizational Citizenship Behavior » lié aux notions de front office et de back office	60
3.1.3	Troisième étude de cas : Evaluation du comportement citoyen dans l'entreprise, observateur et observés sont-ils sur la même longueur d'onde ?	74
3.2	Analyse des données consolidées	88
3.2.1	Analyse statistique descriptive	89
3.2.2	Analyse de corrélation	94
3.2.3	Analyse factorielle confirmatoire	101
4	Conclusion	109

5	Annexes	113
5.1	Annexe 1 : Grille d'entretien pour les directeurs (partie A)	113
5.2	Annexe 2 : Grille d'entretien pour les directeurs (partie B)	114
5.3	Annexe 3 : Questionnaires pour les entretiens individuels	118
5.4	Annexe 4 : Corrélations des items avec l'OCB global	121
5.5	Annexe 5 : Matrice des composantes	122
5.6	Annexe 6 : Tableau d'extraction	124
6	Bibliographie	125

Tableaux

Tableau 1	Questions posées pour évaluer l'OCB de manière standardisée	13
Tableau 2	Questions permettant d'apprécier les différentes dimensions de l'OCB	15
Tableau 3	Correspondance des dimensions de l'OCB utilisées par différents auteurs	17
Tableau 4	Récapitulatifs des données de l'OCB par style de leadership	43
Tableau 5	Items qui se distinguent selon le style de leadership	45
Tableau 6	OCB à valeurs médianes élevées dans les deux styles de leadership	46
Tableau 7	OCB à valeurs médianes faibles dans les deux styles de leadership	47
Tableau 8	Récapitulatifs des données de l'OCB Front / Back office	65
Tableau 9	OCB à valeurs médianes élevées pour les deux groupes	67
Tableau 10	OCB à valeurs médianes faibles pour les deux groupes	68
Tableau 11	Récapitulatif des données de l'OCB perçu par les collaboratrices / la responsable	80
Tableau 12	Corrélation des valeurs de l'OCB perçues par les collaboratrices / la responsable	82
Tableau 13	Valeurs médianes de l'OCB envers l'organisation	84
Tableau 14	Récapitulatifs des données de l'OCB (base : échantillon total)	89
Tableau 15	OCB à valeurs médianes élevées (base : échantillon total)	91
Tableau 16	OCB à valeurs médianes faibles (base : échantillon total)	92

Tableau 17	Taux de corrélation faibles avec l'OCB global	95
Tableau 18	Matrice de corrélation	96
Tableau 19	Corrélation des valeurs de l'OCB entre les différents items	97
Tableau 20	Variance totale expliquée	101
Tableau 21	Dimensions de l'OCB : nouveaux facteurs	103
Tableau 22	Questionnaire OCB recommandé (avec 22 items)	105
Tableau 23	Synthèse : Modifications apportées au questionnaire OCB de référence (selon Organ, Podsakoff et al., 2006)	111

1 Introduction

Depuis toujours, les organisations publiques et privées cherchent à mobiliser leurs personnels vers les objectifs poursuivis. Approches managériales, pratiques d'encadrement et de gestion des ressources humaines se sont succédées depuis une bonne centaine d'année au moins si l'on se réfère aux premières analyses de Taylor, avec le souci constant d'améliorer les performances de l'organisation. Il est évident que la place des ressources humaines, l'importance accordée à la mobilisation des énergies individuelles et au développement des compétences, n'ont pas toujours été égales selon les conceptions adoptées (Emery & Giauque, 2005). Certaines, d'obédience humaniste comme c'est le cas de l'approche dite des « relations humaines », plaçaient les individus au centre des préoccupations de management et partaient de l'hypothèse selon laquelle les résultats obtenus par l'organisation dépendent largement de la considération accordée au personnel. D'autres à l'inverse, pensaient qu'il convenait d'optimiser le système de production et de mettre un accent avant tout sur les objectifs à poursuivre et les tâches à accomplir. Au fil des décennies et des courants théoriques qui les ont jalonné, il est apparu que ces deux orientations « considération » / « tâches », que l'on retrouve typiquement dans la grille managériale de Blake et Mouton (Blake & Mouton, 1969), n'étaient pas exclusives et qu'il convenait de les poursuivre simultanément, voire de les intégrer. Mieux, les possibilités de synergie entre les deux sont apparues non seulement possibles, mais fondamentalement liées à la dynamique socio-technique caractérisant les organisations productives.

Ainsi, depuis une bonne vingtaine d'années, la mise en évidence de la valeur ajoutée, par la formation (Phillips, 1990) et par la gestion des ressources humaines en général, à la performance de l'organisation (Emery, 2003 ; Fitzenz, 1990) illustre la synergie existant fondamentalement entre des pratiques respectueuses du personnel d'une part, et le succès de l'organisation d'autre part. Il s'agit en fait souvent du succès l'entreprise privée, qui peut être évalué par des indicateurs « durs » tels que le succès commercial

(part de marché), auprès des clients (satisfaction et rétention des clients), ou encore le succès financier (valeur de l'action, rentabilité). Un champ de recherches grandissant se développe dans le sillage de thèses telles que celle de Huselid (Huselid, 1995), démontrant des liens statistiquement significatifs entre le degré de développement des pratiques de RH, la satisfaction du personnel (appréciée au moyen d'indicateurs objectifs et subjectifs), la satisfaction des clients et la profitabilité de l'entreprise. L'intérêt que nous portons dans ce cahier au comportement citoyen dans l'organisation (*Organisational citizenship behaviour, OCB*) s'inscrit complètement dans cette optique synergique entre les préoccupations humaines et organisationnelles.

Dans le même registre, tout en abordant la problématique sous un angle différent, différentes approches et modèles de management développés ces dix dernières années, à l'exemple du « Balanced Scorecard » (Kaplan & Norton, 1996), montrent qu'il n'est plus possible de conduire durablement une organisation sur la base d'indicateurs purement financiers. L'hégémonie des chiffres financiers sur toute autre information, compréhensible dans une perspective de gestion à très court terme, doit céder le pas à des systèmes de pilotage qui intègrent dans leurs tableaux de bord des indicateurs axés également sur le personnel et les clients, voire d'autres « partenaires » (stakeholders au sens de Freeman (1984)) de l'organisation. Autrement dit et par rapport au sujet qui nous intéresse, la manière dont les membres du personnel s'investissent dans l'organisation, leur volonté à accomplir des tâches ou des missions qui ne ressortent pas, *stricto sensu*, de leur cahier des charges, constitue une ressource précieuse pour le bon fonctionnement et le succès de l'organisation à atteindre ses missions, comme nous allons le voir plus loin.

Une évolution peut également être relevée dans les enquêtes de satisfaction effectuées auprès du personnel, enquêtes que les modèles récents de management invitent à réaliser pour tenir compte du « partenaire » personnel dans la performance globale de l'organisation, comme mentionné ci-dessus (Emery, 2003). Progressivement, ces enquêtes évoluent d'une mesure de la satisfaction du personnel (comparaison entre des attentes et la

perception de ce qui est réalisé dans le cadre de travail), qui place le personnel dans une position passive de type « consommateur » de sa place de travail, vers une mesure de l'engagement, de la mobilisation du personnel vers les objectifs de l'organisation (Held, 2002).

Dans la politique de recrutement d'entreprises privées, il est aujourd'hui fréquent d'utiliser des variables liées au comportement citoyen pour évaluer un candidat. Par exemple, l'entreprise Google propose à ses candidats de remplir un questionnaire inspiré des items de l'OCB ; ils se verront attribuer une note reflétant « la capacité à avoir les comportements souhaitables dans une organisation comme Google ». Voir à ce titre le lien Internet suivant : <http://www.googlinside.com/index.php/2007/01/11/44-emploi-par-un-ordinateur-google-vous-met-a-nu>.

Les comportements citoyens dans l'organisation, sujet de cette recherche, s'inscrivent parfaitement dans cette perspective synergique entre les éléments humains et les objectifs de l'organisation puisque cette notion fait référence à des comportements qui, en-dehors des missions et responsabilités officiellement confiées (par ex. au moyen de descriptions de poste), contribuent aux objectifs de l'organisation. L'abondance relative de la littérature traitant de l'engagement organisationnel et plus particulièrement des comportements citoyens au sein de l'organisation, dans l'appellation anglophone communément nommés « Organizational Citizenship Behavior » (OCB), montre bien qu'il s'agit d'un thème d'actualité qui offre encore de grandes perspectives de recherche. En effet, peu de résultats démontrent une tendance et des causalités nettes qui ne sont pas remises en cause par d'autres recherches intégrant de nouvelles variables. Ainsi, à défaut de frustrer certaines personnes, ce champ d'étude offre encore un grand nombre de problématiques à éclaircir.

Dans les services publics, la notion d'OCB revêt une importance toute particulière au moment où les principes de gestion publique et de gestion des ressources humaines sont en pleine transformation. En effet, relevons tout d'abord une certaine proximité de valeurs entre l'idée d'engagement citoyen, essentielle dans le système politico-administratif, et celle d'OCB, à l'intérieur des organisations publiques. Soulignons ensuite le choc des cultures produit par

l'introduction d'un référentiel marchand, véhiculé par la nouvelle gestion publique, au sein des organisations publiques portées historiquement par un référentiel civique (Emery & Giauaque, 2005 ; Giauaque, 2004). Mettons finalement en exergue, et la question sera développée plus en avant dans cette publication, la difficulté à maintenir des engagements de type OCB au sein d'organisations soumises à de fortes pressions financières et qui introduisent de manière massive des principes inspirés de la direction par objectifs, deux conditions exerçant un impact a priori négatif sur l'OCB.

Avant de nous concentrer sur l'OCB, nous allons faire un détour par la notion plus vaste qu'est l'engagement organisationnel en tentant de la délimiter à l'aide de plusieurs définitions. Il sera ainsi possible de comprendre la genèse des réflexions qui ont poussé deux chercheurs américains en 1983, Thomas S. Bateman et Dennis W. Organ, à s'intéresser plus particulièrement aux comportements altruistes des employés qui sont bénéfiques pour l'efficacité et l'efficience de l'organisation, sans que ces actes ne donnent lieu à une quelconque reconnaissance (Bateman & Organ, 1983).

Dans un second temps, nous allons préciser la notion de l'OCB en expliquant brièvement sa genèse et en donnant la première définition de ce concept (Organ, 1988) ainsi que son évolution dans le temps, dont la description actuelle se fait par cinq dimensions qui sont l'altruisme, la bienveillance, l'esprit sportif, la courtoisie et la vertu citoyenne. Puis, nous approfondirons ce concept en traitant les principales variables pertinentes pour une approche de gestion de ressources humaines, qui ont fait l'objet de publications dans le but d'expliquer ce phénomène. Ces différentes approches montrent bien la diversité et l'aspect multidimensionnel de l'OCB. Nous concluons cette partie en montrant le lien existant entre ce concept et les pratiques actuelles d'encadrement et de gestion des ressources humaines.

Dans un troisième temps, nous allons présenter les résultats d'une étude empirique, réalisée auprès de différentes organisations publiques suisses par les étudiants, dans le cadre du cours « Politiques du personnel comparées » donné à l'IDHEAP en 2005 par le professeur Y. Emery. En premier lieu, cette analyse comprendra trois études de cas, dont deux d'entre elles portent sur

l'impact de différentes variables sur l'OCB, comme le style de leadership ou le type de poste occupé ; la troisième étude l'analyse sous l'angle de l'autoévaluation et l'évaluation par la hiérarchie. En second lieu seront présentés les résultats statistiques globaux à partir des données récoltées et leur comparaison au sein de l'espace francophone, une analyse de corrélation ainsi qu'une analyse factorielle confirmatoire.

Enfin, nous discuterons de la pertinence et de l'intérêt du concept de l'OCB, en questionnant notamment les items et dimensions, leur mesure, leur adaptation au contexte d'analyse, une éventuelle *helvétisation* du concept et le lien avec la conscience professionnelle, ainsi que les codes déontologiques en vigueur.

2 Définitions et origine de l'OCB

2.1 La notion d'engagement organisationnel

L'engagement au travail peut prendre des formes très variées et potentiellement influencer l'efficacité et l'efficience d'une organisation ainsi que le bien-être de ses employés. Ceci explique l'engouement de ces dernières années, dans le milieu de la recherche, à vouloir davantage approfondir les connaissances au sujet des diverses dimensions qui constituent l'engagement organisationnel. Or, malgré cette attention grandissante, la définition de ce concept et des dimensions liées ne font pas encore l'unanimité, tant les perspectives d'étude sont multiples et variées.

C'est donc en nous aidant de la littérature scientifique spécifique à l'engagement organisationnel que nous allons tenter de clarifier cette notion en mettant en exergue l'essence commune qui se retrouve dans différentes définitions et en présentant, dans les grandes lignes, les variables qui ont été associées à cette notion.

L'article de J.P. Meyer et L. Herscovitch démontre qu'il est possible de développer un modèle général de l'engagement organisationnel et dresse à ce titre un large panorama des définitions, de perspectives très diverses, que l'on peut répertorier dans la littérature spécifique (Meyer & Herscovitch, 2001). Ces auteurs distinguent différents types d'engagement (« in general », « organizational commitment », « job commitment », « occupational / career commitment », « goal commitment »). Néanmoins, pour des raisons de pertinence, les définitions retranscrites ci-dessous se restreignent à l'engagement vis-à-vis de l'organisation et du poste de travail.

Organizational commitment

“... the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization.” (Mowday & al., 1982)

“... the totality of normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests.”

(Wiener, 1982)

“... the psychological attachment felt by the person for the organization ; it will reflect the degree to which the individual

internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization.”

(O'Reilly & Chatman, 1986)

“... a psychological state that binds the individual to the organization (i.e., makes turnover less likely).”

(Meyer & al., 1990)

“... a bond or linking of the individual to the organization.”

(Mathieu & Zajac, 1990)

Job commitment

“... refers to the likelihood that an individual will stick with a job, and feel psychologically attached to it, whether it is satisfying or not.”

(Rusbult & Farrell, 1983)

Ces définitions font ressortir plusieurs points. La première constatation, qui n'est pas des moindres, est que l'engagement n'est pas forcément lié et bénéfique à l'organisation. En effet, un individu peut s'engager pour son poste, sa carrière, ses buts personnels sans pour autant que son investissement représente un avantage du point de vue organisationnel.

Deuxièmement, l'on remarque que plusieurs autres notions sont associées à l'engagement, parmi lesquelles on peut noter l'identification, l'internalisation de normes, et l'affect que l'on retrouve à travers l'attachement. L'association de ces différents concepts démontre que l'engagement est pluridimensionnel et que les variables explicatives de ce phénomène sont multiples et encore passablement controversées. Toutefois, plusieurs recherches (Mathieu & Zajac, 1990 ; Allen & Meyer, 1996 ; Paillé, 2004) mettent en exergue des corrélations fort intéressantes entre l'engagement organisationnel et d'autres variables.

Il ressort que les variables individuelles et professionnelles (p. ex. âge, état civil ou heures de présence au travail) ne sont que faiblement corrélées avec l'engagement organisationnel. Seule la distinction « genre » semble indiquer un plus grand engagement de

la part des femmes (Mathieu & Zajac, 1990), ce même si la signification statistique de ce résultat est assez faible.

Les expériences vécues au sein de l'organisation génèrent une plus grande variation : ainsi, des expériences positives, telle qu'une perception positive de justice organisationnelle, stimulent l'engagement des employés, alors que des situations de conflit poussent davantage le personnel à un état de retrait. Il n'est donc guère surprenant d'apprendre qu'une corrélation positive assez forte existe entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Paillé, 2006) ; la satisfaction générée par le travail ayant la plus grande influence sur ce résultat, puis, dans l'ordre d'importance, le rapport aux collègues ou aux membres de la hiérarchie, le développement professionnel par la promotion, suivi de la rémunération.

A noter que ces corrélations ne résolvent en rien la problématique du lien de causalité. En effet, si l'on prend le lien entre l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail qui a été démontré, il reste impossible de savoir lequel influence l'autre ; il est probable qu'ils soient dans un rapport de causalité circulaire.

2.2 La notion d'Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.1 Définition et évolution des concepts

En 1988, Organ définit l'OCB comme : « des comportements individuels de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui contribuent au fonctionnement effectif de l'organisation » (Organ, 1988).

De nombreux chercheurs (dont notamment Barnard, 1938) se sont intéressés au comportement des employés dans les organisations qui va au-delà de la description de poste (« Extra-role behavior »).

En 1964, Katz fut le premier à se pencher sur les différents types de comportements organisationnels, en s'interrogeant sur les raisons et les motivations (Katz, 1964). Katz définit alors les trois conditions, ainsi que les cinq qualités suivantes, qu'il considère comme essentielles à la viabilité et à l'efficacité d'une organisation :

Tout d'abord, il est important non seulement de garder les employés, mais encore de s'assurer qu'ils soient réellement impliqués (« Attracting and holding people in a system »). Ensuite, leur promptitude à effectuer des tâches en plus de ce qui leur est demandé dans la fonction (« Dependable role performance ») est également une condition à la bonne marche de l'organisation. Enfin, les employés doivent pouvoir prendre des initiatives grâce à la place qui est laissée à la créativité et à l'innovation (« Innovative and spontaneous behavior »).

Le fait d'aider les autres, être serviable (« Co-operation », avoir suffisamment de latitude pour pouvoir résoudre des problèmes qui mettent en péril la bonne marche de l'entreprise (« Protection ») et proposer des idées à la hiérarchie (« Constructive ideas ») sont tout aussi importants pour l'organisation. Ensuite, il est souhaitable de veiller à offrir aux collaborateurs des possibilités de formation (« Self-training ») et de s'assurer de leur satisfaction. Comme un client satisfait, un employé satisfait contribue, notamment par le « bouche-à-oreille », à préserver l'image de l'organisation (« Favorable attitude »).

En 1983, Smith, Organ et Near proposent deux facettes du comportement citoyen au sein de l'organisation : la première est une attitude serviable envers ses collègues (« Altruism ») et la seconde se réfère à la réalisation de tâches en-dehors de sa description de poste (« Generalized compliance ») (Smith & al., 1983).

La même année, Thomas S. Bateman et Dennis W. Organ s'intéressent à l'engagement organisationnel, plus particulièrement à l'engagement des employés qui est bénéfique pour l'efficacité ou l'efficience de l'organisation, ce parfois même au détriment des intérêts des personnes engagées. C'est ainsi qu'apparaît pour la première fois le concept du « syndrome du bon soldat » (*good soldier syndrome*) (Bateman & Organ, 1983) qui deviendra par la suite l'Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Le comportement citoyen dans l'entreprise est un des volets de l'engagement organisationnel des collaborateurs envers leur entreprise. Celui-ci s'inscrit dans le contrat psychologique qui s'établit parallèlement au contrat formel d'engagement.

En 2002, Cadin, Guérin et Pigeyre définissent le contrat psychologique comme « l'ensemble des croyances ou convictions acquises par les individus au regard des promesses faites, acceptées entre eux et autrui. Il comporte des échanges d'argent, de loyauté, de performance, d'apprentissage, de sentiment d'appartenance, etc. » (Cadin & al., 2002).

Un peu plus tard, Lemire et Saba complètent cette définition en présentant le contrat psychologique comme « un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires et plus précisément des promesses et obligations réciproques entre employeurs et employés ». (Lemire & Saba, 2005).

En étant non écrit, le contrat psychologique est en grande partie informel et subjectif où l'affectif semble jouer un rôle important. C'est ce que met en évidence Eugène Enriquez, pour qui « non seulement l'affectivité irrigue les entreprises, mais encore l'inconscient groupal ou organisationnel y parle fort. (...) L'entreprise comme toute autre organisation [se trouve être] traversée par des processus identificatoires (...) où les pulsions s'expriment, où les projections peuvent se multiplier et s'entrecroiser ». (Enriquez, 1997).

Selon Lemire et Saba, de nombreux chercheurs (Morrisson & Robinson, 1997 ; McDonald & Makin, 2000 ; Thomas & al., 2003), ont mis en évidence que le contrat psychologique se décline en deux grandes catégories : d'une part, le contrat transactionnel et d'autre part, le contrat relationnel ; et que l'équilibre entre ces deux éléments constitutifs joue un rôle déterminant dans les attitudes et les comportement des salariés (Lemire & Saba, 2005).

Le contrat psychologique repose aussi pour une part non négligeable sur l'engagement organisationnel des collaborateurs.

Robinson et al. (1994) décrivent ces deux contrats de la manière suivante :

Le contrat psychologique transactionnel se caractérise par des obligations pouvant être considérées comme étant de nature « économique », telles que volonté à effectuer des heures supplémentaires, de recevoir une rémunération basée sur la performance et ce au détriment d'un engagement à long terme envers l'organisation. Le contrat psychologique relationnel se caractérise

par la perception d'obligations de loyauté envers l'employeur, et du côté de l'employeur, par une obligation d'assurer la sécurité de l'emploi. (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

Lemire et Saba relèvent que « le comportement organisationnel est généralement compris comme un lien émotionnel que construit l'individu envers l'organisation ». (Lemire & Saba, 2005). C'est dire que l'OCB peut se développer à l'intérieur d'un contrat psychologique apprécié favorablement par le personnel. Mais encore faut-il que l'organisation analyse et développe les conditions de travail offertes au personnel pour que ce contrat psychologique puisse réellement générer des effets bénéfiques pour le personnel.

2.2.2 Les différents modèles théoriques de l'OCB et le modèle retenu

Afin d'évaluer le comportement citoyen au sein d'une organisation, plusieurs échelles de mesure ont été développées. La mesure de l'OCB a pour objectif de rendre compte des attitudes et relations que les collaborateurs entretiennent vis-à-vis de l'entreprise ainsi que de leur sentiment d'appartenance à cette même entreprise. Sentiment qui renvoie selon Mowday, Steers et Porter (1979), cité par Robinson, Simourd et Porporino (Robinson, Simourd & Porporino, 1991) :

- à la volonté de l'employé de montrer qu'il tient à demeurer au sein de l'entreprise ;
- à la volonté de l'employé de déployer des efforts considérables pour cette entreprise ;
- à la reconnaissance et à l'acceptation des principales valeurs et principaux objectifs visés par l'entreprise.

Le premier modèle d'OCB a été élaboré par Smith et al. en 1983. En effet, dans le but de mieux définir les dimensions de l'OCB et de créer une échelle de mesures, les chercheurs interrogent des managers afin de savoir plus précisément quels comportements, améliorant l'efficacité ou l'efficience de leur organisation ou tout simplement rendant leur travail plus aisé, ils apprécient de la part de leurs employés (Smith & al., 1983).

Les résultats de cette recherche, sur la base d'un échantillon de 422 personnes, dont 220 évalués et 202 évaluateurs, permettent de distinguer deux types d'OCB :

- le comportement citoyen aidant (« Altruism ») qui est orienté et a des conséquences directes sur un individu spécifique qui peut être un collègue, un supérieur ou un client ;
- et le comportement citoyen de bienveillance (« Generalized compliance ») - au sens de professionnalisme - qui est une forme de contribution impersonnelle et généralisée, plus difficilement mesurable, dont le bénéficiaire est le groupe, le département ou l'organisation. A ne pas confondre avec une simple soumission aux ordres.

Il ressort de cette même étude une échelle de mesure, constituée de seize items qui représentent chacun un comportement apprécié des managers et que Smith et al. (1983) ont classés selon les deux facettes de comportement citoyen. La présente traduction, réalisée par nos soins, inclut certaines adaptations nécessaires pour convenir à la culture professionnelle helvétique. L'opérationnalisation sous forme de questionnaire et les items retenus figurent ci-dessous. Ces différents items, mesurés sur une échelle de réponse de type Likert à 5 points, font l'objet d'une évaluation des subordonnés **de la part des supérieurs hiérarchiques**. Dans le questionnaire, l'échelle de Likert comporte les énoncés suivants : 1 = « pas du tout d'accord », 2 = « plutôt en désaccord », 3 = « ni d'accord ni en désaccord » (neutre), 4 = « plutôt d'accord », 5 = « tout à fait d'accord ».

Tableau 1
Questions posées pour évaluer l'OCB de manière standardisée

Altruisme (« Altruism ») :

- 1) Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents
- 2) Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste
- 3) Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction

- 4) Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés
- 5) M'assiste dans mes tâches
- 6) Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département

Bienveillance (« Generalized compliance ») :

- 7) Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus
- 8) Fait des pauses non méritées*
- 9) Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)
- 10) Réalise passivement les tâches demandées*
- 11) Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé
- 12) Passe beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles*
- 13) Ne prend pas de congés inutilement
- 14) Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires
- 15) Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière (item mixte)
- 16) Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles (item mixte)

*item à score inversé

Traduction libre de l'échelle de Smith, Organ et Near (1983) « Scale items » tiré de Organ, D.W., Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. (2006). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents, and Consequences, Sage Publications, pp. 248-249.

D'autres études, dont notamment celles d'Organ (1988) et de Blau, ont confirmé les deux dimensions répertoriées par Smith et al. (1994) et fait émerger d'autres facteurs indépendants, qui serviront de référence dans de nombreuses recherches : l'esprit sportif, la courtoisie et la vertu citoyenne (Organ, 1988). En 1990, Podsakoff, MacKenzie et al. ont développé une échelle à 24 items, sur la base des cinq dimensions de Smith et al. et d'Organ.

Pour une recherche menée en 1996, Konovsky et Organ ont réalisé une analyse factorielle avec les items ressortis de ces différentes études. L'analyse montre que les facteurs sont identiques à ceux développés par Podsakoff et al. (1990), dont le tableau ci-dessous présente la deuxième partie ; la première partie étant les 16 items mentionnés plus haut.

Tableau 2
Questions permettant d'apprécier les différentes dimensions de l'OCB

Esprit sportif (« Sportsmanship ») :

- 1) Se plaint régulièrement d'éléments d'importance mineure.*
- 2) N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*
- 3) Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*
- 4) Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*
- 5) Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.
- 6) Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.
- 7) Ne se plaint pas de ses tâches.

Courtoisie (« Courtesy ») :

- 8) Evite de créer des problèmes pour autrui.
- 9) Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.
- 10) Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.
- 11) M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.

Vertu citoyenne (« Civic virtue ») :

- 12) Se tient informé des développements de l'organisation.
- 13) Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.
- 14) Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.

*item à score inversé

Traduction libre du tableau de Konovsky et Organ (1996) « Items Intended to Measure Forms of OCB Other than Helping and Compliance » tiré de Organ, D.W., Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Sage Publications, pp. 22-23.

Comme le démontrent ces différents items, la définition initiale d'Organ (1988) (« des comportements individuels de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui contribuent au fonctionnement effectif de l'organisation », s'est beaucoup assouplie, laissant de côté en partie l'aspect de la « non reconnaissance » de ce comportement.

En somme, l'OCB est désormais principalement défini comme un comportement qui va au-delà de la description de poste et qui est bénéfique à l'organisation.

Le modèle d'OCB qui a été utilisé comme référence pour la conception du questionnaire à 30 items soumis aux employés du service public suisse, présente les cinq dimensions suivantes (Smith & al., 1983 ; Organ, 1988 ; Konovsky & Organ, 1996) :

- Altruisme (« altruism ») : Esprit serviable et promptitude à aider ses collègues
- Bienveillance (« Conscientiousness ») : Réalisation de tâches en-dehors de sa description de poste
- Esprit sportif (« Sportsmanship ») : Esprit proactif, ne reculant pas devant la difficulté
- Courtoisie (« Courtesy ») : Consultation des collègues et/ou supérieur hiérarchique avant d'entreprendre une action importante / tient compte de l'avis des autres / réfléchit aux conséquences de ses actions
- Vertu citoyenne (« Civic virtue ») : Engagement dans la vie de l'organisation et promotion de l'image de celle-ci.

Ces cinq dimensions se rapprochent des différents concepts développés par d'autres auteurs, dont un panorama (non exhaustif) est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3
Correspondance des dimensions de l'OCB utilisées par différents auteurs

Konovsky & Organ (1996)	Smith, Organ & Near (1983)	Brief & Motowidlo (1986)	Organ (1988)
OCB en général		Prosocial organizational behavior	
Altruism	Altruism		Altruism
Conscientiousness	Generalized compliance		
Sportsmanship			Sportsmanship
Courtesy			Courtesy
Civic virtue			Civic virtue

Konovsky & Organ (1996)	Staw & Boettger (1990)	Van Dyne & Cummings (1990)	Podsakoff & al. (1990)	Allen & Meyer (1990)
OCB en général	Counter-role behavior	Extrarole behavior		
Altruism			Altruism	Dimension affective
Conscientiousness			Conscientiousness	Dimension de continuité
Sportsmanship			Sportsmanship	
Courtesy			Courtesy	
Civic virtue			Civic virtue	Dimension morale

Konovsky & Organ (1996)	Williams & Anderson (1991)	Van Dyne & Graham (1994)	Van Scotter & Motowidlo (1996)
OCB en général			
Altruism	OCBI (interpersonal)	Social participation	Interpersonal facilitation
Conscientiousness	OCBO (organization)	Obedience	Job dedication
Sportsmanship		Loyalty	
Courtesy			
Civic virtue			

Konovsky & Organ (1996)	Morrison (1997)	Kidwell (1997)	Coleman & Borman (2000)
OCB en général			
Altruism	Altruism	Qui aide ses collègues	Interpersonal citizenship performance
Conscientiousness	Conscientiousness	Qui "aide" l'organisation	Organizational citizenship performance
Sportsmanship	Involvement		Job-task citizenship performance
Courtesy			
Civic virtue	« Keeping up with change »		

2.2.3 L'OCB et ses conséquences

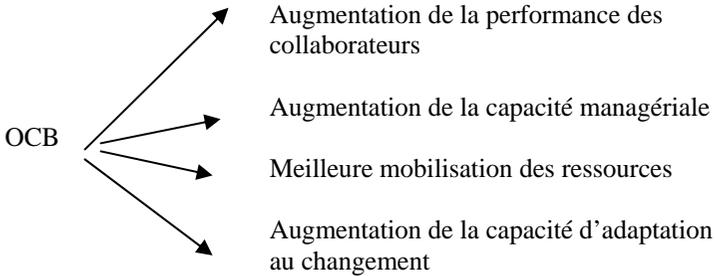
Initialement, l'intérêt porté à l'OCB provenait d'un argument de l'Ecole des relations humaines qui postulait que les employés heureux produisent davantage. Ainsi, la causalité entre satisfaction au travail et OCB que cherchaient à démontrer Bateman et Organ aurait donné davantage d'importance à la satisfaction du personnel (Bateman & Organ, 1983). Seulement, encore à l'heure actuelle, les effets de la satisfaction au travail sont uniquement démontrés sur la diminution du taux de rotation du personnel et de l'absentéisme. Mais autant la satisfaction au travail révèle une attitude a priori passive, voire de « consommateur » des conditions offertes par l'organisation, autant l'OCB implique un engagement volontaire (dans les deux sens du terme) en faveur des missions et défis que l'organisation doit relever.

C'est pourquoi l'OCB est un thème de recherche d'une grande actualité, notamment pour le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) qui doit, afin de promouvoir des tels comportements propices à l'organisation, connaître les raisons qui motivent le personnel à adopter un comportement citoyen. Plusieurs recherches (Walz & Niehoff, 1996 ; Organ, Podsakoff & al. 2006) démontrent une corrélation positive entre l'OCB et la satisfaction des clients, la qualité et la quantité des performances professionnelles et

des groupes de travail ; ainsi qu'une corrélation négative avec tout type de gaspillage au niveau organisationnel. De façon plus précise, il ressort de la littérature quatre effets récurrents que devrait avoir l'OCB sur la performance et le succès d'une organisation. Premièrement, l'OCB a un impact positif sur la performance des collaborateurs qui s'expliquerait par les comportements d'entraide qu'il génère, permettant de résoudre plus facilement les problèmes rencontrés, évitant de la sorte qu'un employé gaspille trop de temps à vouloir trouver une solution individuellement. Sans oublier que ces collaborations permettent informellement aux employés de partager leurs « best practices ». Il en découle une diminution des interventions nécessaires de la part du supérieur qui peut ainsi davantage se concentrer sur ses tâches de gestion. Cette augmentation de la capacité managériale, qui constitue le second impact de l'OCB, est accentuée du fait que le comportement citoyen favorise les suggestions de la part des employés permettant parfois d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Troisièmement, l'OCB permet une meilleure mobilisation des ressources, du point de vue managérial comme nous venons de le voir, mais également parce que les échos positifs des employés permettent, d'une part, de garder les employés les plus qualifiés, et d'autre part, d'attirer des personnes compétentes au sein de l'organisation. Une récente étude, réalisée auprès de cadres intermédiaires oeuvrant dans le secteur privé en France, confirme que plus l'OCB des collaborateurs est élevé, moins ils ont l'intention de quitter l'entreprise (Paillé, 2006).

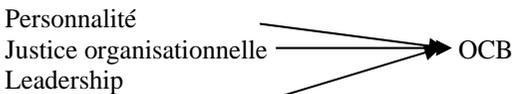
Le dernier impact de l'OCB qui n'est pas négligeable à l'heure actuelle, est l'augmentation de la capacité d'adaptation au changement. Les raisons en sont simples. En effet, la vertu citoyenne qui pousse les employés à participer davantage à la vie de l'organisation leur permet de mieux comprendre les enjeux auxquels est confrontée l'organisation, ce qui les responsabilise et donne un sens aux changements qu'ils vont mettre en œuvre. A cela s'ajoute l'esprit sportif, élément constitutif de l'OCB, donnant la volonté aux employés ayant un comportement citoyen de développer de nouvelles compétences dans le but de se lancer dans de nouveaux challenges.



En somme, toute organisation productive a besoin de ce type de comportement afin de bien fonctionner. En effet, l'agrégation de performances individuelles obtenues dans les différents postes individuels, sans cohérence et orientation vers les objectifs globaux, fragilise une organisation (Emery, 2004). Ceci explique les enjeux d'une meilleure compréhension des motivations qui poussent des individus à agir pour le bien de l'organisation, que ce soit en aidant des collègues ou en agissant directement sur l'image ou l'organisation elle-même.

2.2.4 L'OCB et ses antécédents

Depuis plus de vingt ans, un grand nombre de recherches ont tenté d'expliquer les facteurs qui sont à la source de l'OCB, sans pour autant qu'une réponse ne fasse l'unanimité, étant donné la multitude de variables qui entrent en ligne de compte. Nous allons néanmoins faire un tour d'horizon des variables explicatives de l'OCB qui nous semblent particulièrement pertinentes dans le cadre d'une approche orientée « ressources humaines ».



OCB et personnalité

En 1995, Organ et Lingl (Organ & Lingl, 1995) cherchent à trouver des solutions alternatives qui pourraient expliquer la corrélation positive entre satisfaction au travail et OCB qui a, entre-temps, déjà été démontrée par de nombreuses autres recherches indépendantes. Néanmoins, cette corrélation ne démontre pas le schéma de causalité « satisfaction au travail donc OCB donc meilleure performance » qui ne semble pas correspondre à la réalité. Il leur faut par conséquent trouver une source d'influence commune à la satisfaction au travail et à l'OCB, ce qu'ils font en émettant une hypothèse basée sur des variables individuelles. Pour cela, ils mettent en exergue les dimensions spécifiques de la personne qui pourraient avoir trait à la satisfaction au travail et à l'OCB. Toutefois, les résultats ne sont pas concluants de sorte que ni l'âge, ni le statut marital, ni la nationalité, ni le genre ne sont en mesure d'expliquer l'un des deux concepts, ce même si ces derniers ont néanmoins des impacts sur d'autres notions plutôt considérées comme des attitudes, telles que l'altruisme par exemple, qui peuvent, quant à elles, influencer, positivement ou négativement, un comportement de type OCB.

Comme le résume bien Organ dans un autre article (Organ, 1994), les approches qui cherchent à expliquer l'OCB par des variables individuelles sont décevantes. Cependant, elles révèlent un lien entre OCB et attitudes au travail qui pourrait bien découler d'un modèle plus général de justice organisationnelle.

OCB et justice organisationnelle

Deux types de justice organisationnelle peuvent être perçus par les employés. La première, justice distributive, est en lien avec le système de rémunération de l'organisation qui s'illustre par les avantages, par exemple des primes lors d'une rémunération à la performance, distribués au personnel. La seconde, justice procédurale, concerne les procédures de prise de décision. Ainsi, si nous reprenons l'exemple d'une rémunération à la performance, faut-il encore que les procédures qui décident de la somme que touche chaque employé soient perçues comme légitimes par ce dernier.

Selon plusieurs recherches, ces deux formes de justice organisationnelle influencent les résultats des organisations (Folger & Konovsky, 1989 ; Williams, 1999). A cette distinction s'ajoute l'article de Moorman, qui démontre que seule la perception des employés d'un traitement juste de la part de leur supérieur peut influencer un comportement citoyen (Moorman, 1991). De la sorte, l'auteur arrive à la conclusion que le rapport interpersonnel entre employé et employeur est davantage important que les procédures au sein de l'organisation. Toutefois, ces résultats sont à prendre avec précaution étant donné qu'ils proviennent d'une étude qui n'a porté que sur deux compagnies de l'industrie chimique.

Une récente recherche (Williams & al., 2002) a refait le tour de la question en testant ces deux formes de justice organisationnelle sur un échantillon de 114 employés travaillant pour 20 managers différents de diverses industries. Les résultats affichent une corrélation positive entre ces justices organisationnelles et l'OCB. S'il y a une perception d'une justice distributive, les employés tendent à se tenir davantage aux attentes formelles et à afficher leur comportement citoyen. De façon similaire, les employés qui pensent que leur organisation possède une justice procédurale auront tendance à percevoir leur travail comme davantage qu'une simple performance, cet attachement pourrait expliquer la corrélation positive avec l'OCB. N'en reste pas moins que ces résultats confirment l'hypothèse de Moorman selon laquelle seule la perception d'une équité au sens de Adams (Adams, 1965) de la part de son supérieur est une causalité statistiquement significative de l'OCB.

OCB et type de leadership

Le leadership, le type d'encadrement exercé, occupe une place importante parmi les variables expliquant le comportement du personnel. En effet, les comportements d'un manager sont perçus par les employés comme justes ou injustes et ont par conséquent une influence sur la satisfaction au travail, favorisant de la sorte un comportement citoyen. De plus, il est évident que le leadership peut influencer d'autres variables telles que l'ambiance de travail,

l'autonomie des employés, la cohésion de groupe, etc. qui vont à leur tour avoir des effets sur l'OCB au sein des services touchés.

A titre d'exemple, nous pouvons distinguer quatre types de comportement de leadership qui se retrouvent dans la littérature spécialisée (House, 1971 ; Organ & al., 2006).

Le premier, le leadership instrumental, exige du manager une clarification des attentes et des conditions de réalisation de la part de ses employés. A noter qu'Organ (Organ & al., 2006) stipule même que l'OCB peut être favorisé en l'intégrant dans les attentes que formule clairement le supérieur vis-à-vis de ses employés, et vice versa. Toutefois, ceci nous interroge sur la définition de l'OCB : ces exigences formelles peuvent-elles encore être considérées comme un comportement citoyen au sein d'une organisation ?

Le second est le leadership de soutien (supportive leadership) qui implique du manager qu'il se soucie du bien-être de ses subordonnés. Ces deux types d'encadrement sont appréciés des employés qui perçoivent leur supérieur comme aidant, étant donné l'intérêt qu'il leur porte et la réduction de l'incertitude liée au monde du travail qu'il génère par sa gestion et son comportement. Plusieurs évidences mènent Organ et al. (Organ & al., 2006) à poser l'hypothèse que le leadership instrumental et de soutien sont corrélés positivement à l'altruisme, la courtoisie, la conscience professionnelle, l'esprit sportif et la vertu citoyenne, en d'autres termes à l'OCB.

Le troisième type de leadership se base sur un système de récompenses et de sanctions (reward and punishment leadership). Dans ce cas, le manager tente d'influencer la performance des employés de différentes manières. Néanmoins, ce mode de gestion repose sur la confiance des employés en la justesse des choix pris par leur supérieur. Un traitement juste des employés pousse ces derniers à contribuer davantage à l'organisation, peut-être sous la forme de comportement citoyen ; alors qu'à l'inverse un sentiment d'injustice tendrait à une réduction d'engagement.

Le dernier, le leadership transformationnel (transformational leadership) cherche à apporter un soutien personnalisé, une stimulation intellectuelle et une recherche de buts communs au groupe. Il s'agit là d'un ensemble de comportements de la part du

manager qui doit exprimer une vision claire du futur et montrer comment son équipe peut y contribuer. Une telle vision d'avenir peut par hypothèse accentuer l'OCB en donnant un sens au travail effectué de part la compréhension du but global recherché.

La récente étude empirique de Paillé sur l'OCB et l'intention de retrait s'est également consacrée à vérifier l'influence de l'implication au travail sur le comportement citoyen ; il en résulte que ce facteur explique de manière significative l'OCB. Résultats intéressants du point de vue de la gestion de ressources humaines, car selon le chercheur, « [ils] suggèrent de prendre en compte l'implication au travail pour stimuler les comportements de citoyenneté organisationnelle » (Paillé, 2006).

De nombreux autres facteurs, tenant au mode de gestion, à la conduite du changement dans le cadre des réformes, à la gestion des ressources humaines et à l'encadrement, exercent une influence sur l'OCB. Ils constituent autant de recherches qui restent à conduire !

2.2.5 L'OCB et la gestion des ressources humaines publiques

Quelle importance le comportement citoyen au sein d'une organisation a-t-il pour la gestion des ressources humaines et l'encadrement ?

Dans une perspective de GRH orientée vers la valeur ajoutée (Becker & al., 2001 ; Emery 2003 ; Le Louarn & Wils, 2001), la GRH trouve son utilité principale dans les valeurs ajoutées qu'elle apporte au personnel, à l'encadrement et d'une manière générale à l'organisation. Incontestablement, l'OCB représente le plus souvent une précieuse valeur ajoutée qui contribue de manière évidente au bon fonctionnement des services administratifs et permet de mieux atteindre les objectifs de l'organisation. Or les réformes en cours dans la fonction publique, au niveau suisse et international (Bodiguel & al., 2000 ; Bossaert, 2005 ; Bossaert & al., 2003 ; Polet, 1999 ; PUMA, 2001), se traduisent par une forme d'alignement des conditions d'emploi du public sur le privé, une individualisation des modes de fonctionnement (contractualisation des rapports de travail, management par objectifs individuels, systèmes de rémunération au

mérite individuel) et une fragilisation de la sécurité de l'emploi notamment. Tous ces aspects sont susceptibles de péjorer les comportements OCB des agents publics, surtout si la hiérarchie elle-même, fortement mise sous pression, n'a plus guère le temps de s'occuper de son personnel, comme une étude récente tend à le montrer (Emery & Wyser, 2007).

D'un autre côté, plusieurs recherches démontrent que certaines dimensions de l'OCB sont reconnues par les managers (Mackenzie & al., 1991), et tendent à être intégrées dans les systèmes officiels d'évaluation des performances (Podsakoff & al., 2000). En somme, les managers doivent faire leur possible afin d'encourager l'OCB, cela sans pour autant négliger la réalisation des tâches de base, alors qu'il est attendu des employés un investissement qui aille au-delà de leur description de poste, tout en ayant souvent moins de temps à disposition et une pression accrue à la performance : en bref, la quadrature du cercle.

3 Etude empirique liée à l'OCB en Suisse

3.1 Etudes de cas

Les résultats de plusieurs études empiriques, réalisées auprès de différentes organisations publiques suisses par les étudiants, sont présentés ci-après. D'une manière générale, il ressort de ces études de cas que les personnes interviewées ont très intéressées par le concept d'OCB et que la question de la mobilisation des employés pour leur entreprise constitue une préoccupation importante, tant au niveau de l'encadrement que des collaborateurs eux-mêmes. En effet, il existe un vif intérêt pour la question du comportement citoyen des collaborateurs et la façon de l'évaluer, d'autant plus qu'en Suisse romande, peu de recherches ont été réalisées sur ce thème. Le questionnaire sur l'OCB nous semble être un bon complément aux enquêtes sur la satisfaction et la motivation des collaborateurs, car il reflète bien les différentes facettes du bien-être du personnel, qui est une condition du bon fonctionnement d'une organisation.

3.1.1 Première étude de cas : Impact du style de leadership sur l'OCB (dans le milieu enseignant)

Cette première étude de cas, présentée sur la base du travail réalisé par Floriane Grandjean Lüthi, s'inscrit dans la thématique du comportement citoyen au sein d'une organisation. Ce thème est d'une grande actualité et, bien qu'il ait déjà fait l'objet de nombreuses publications, offre encore de multiples perspectives de recherche (Emery & Wyser, 2005).

Rappelons que l'OCB correspond essentiellement à « un comportement qui va au-delà de la description de poste et qui est bénéfique à l'organisation » (Emery & Wyser, 2005) et c'est la définition de l'OCB que nous retiendrons dans le cadre de cette étude de cas.

Objectifs et hypothèses

La définition mentionnée ci-dessus met clairement en évidence l'OCB en tant que valeur ajoutée importante pour une organisation. Dans le contexte d'un établissement scolaire par exemple, l'apport positif d'un enseignant adoptant un comportement citoyen pour l'école, ses collègues et même ses élèves revêt une grande importance, d'où l'enjeu d'une meilleure connaissance des raisons qui motivent le personnel à adopter un comportement citoyen pour le bien de l'organisation. Cet enjeu est d'autant plus important dans une perspective de gestion des ressources humaines, afin de développer des outils qui favorisent l'OCB.

Les variables explicatives de ce phénomène sont multiples et encore assez controversées. En effet, de nombreuses recherches ont essayé d'expliquer les facteurs qui sont à la base de l'OCB, sans pour autant qu'une réponse ne fasse l'unanimité en raison de la multitude de variables qui interviennent (cf ci-dessus). Parmi ces facteurs explicatifs possibles de l'OCB, l'on peut évoquer les dimensions spécifiques de la personnalité ; en effet, selon Organ, les comportements de type OCB sont souvent motivés de l'intérieur : « OCB behaviors are often internally motivated, arising from and sustained by an individual's intrinsic need for a sense of achievement, competence, belonging or affiliation » (Organ, 1988) ; ces approches qui cherchent à expliquer l'OCB par des variables individuelles s'avèrent pourtant décevantes (Organ, 1994). Un autre facteur explicatif de l'OCB serait la justice organisationnelle, qu'elle soit procédurale ou distributive : selon Moorman, la perception des employés d'un traitement juste de la part de leur supérieur peut stimuler un comportement citoyen (Moorman, 1991). Enfin, il ressort de la littérature - comme nous le développerons plus loin - que le type d'encadrement exercé, et en particulier le style de leadership adopté, occupe une place importante parmi les variables expliquant le comportement du personnel.

Les facteurs explicatifs de l'OCB et les enjeux importants que représente la recherche dans ce domaine délimitent donc la problématique sous-jacente à cette étude de cas. Celui-ci aura pour objet de recherche plus spécifique l'étude du lien entre le style de

direction ou de leadership adopté et l'OCB, dans le contexte de deux établissements scolaires.

Cette étude de cas est donc sous-tendue par la question générale suivante : comment peut-on favoriser, par le contexte de travail, des comportements de type OCB dans une organisation ?

Plus précisément, elle tentera de répondre à la question de recherche suivante :

Quel impact a le style de leadership sur l'OCB ?

L'objectif général concret de cette étude de cas, directement en lien avec notre question de recherche, est d'observer et d'analyser l'influence du type d'encadrement, par le style de leadership exercé, sur l'OCB du corps enseignant de deux établissements secondaires de l'agglomération lausannoise.

Sur la base du cadre théorique que nous présenterons plus loin - en particulier des études d'Organ et al. et de Goleman - et en cohérence avec notre question de recherche, nous pouvons formuler les hypothèses intuitives suivantes :

Hypothèse 1 : le style de leadership exercé a un impact sur l'OCB.

Sous hypothèse 1.1 : le style de leadership à dominantes participative et partenaire favorise l'OCB.

Sous hypothèse 1.2 : le style de leadership à dominante autoritaire réduit plutôt l'OCB.

Les sous hypothèses 1.1 et 1.2 correspondent aux styles de leadership exercés par les directeurs des deux établissements choisis pour cette recherche, tels qu'ils seront décrits plus loin.

Méthodologie

Tout d'abord, nous structurerons notre recherche par une construction théorique qui sera à la base de l'ensemble de notre réflexion. Nous y présenterons un tour d'horizon de la littérature spécialisée traitant des styles de leadership, afin d'aboutir à une définition claire des différents styles de leadership que nous utiliserons pour la partie empirique, ainsi qu'à des critères objectifs pour les distinguer. Nous exposerons également le lien entre les

styles de leadership et l'OCB tel qu'il a été établi dans certaines études issues de la recherche dans ce domaine, ce qui nous permettra d'étayer nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous expliciterons notre démarche méthodologique, en justifiant le choix des outils d'analyse.

Une fois ce cadre posé, nous nous attacherons, dans la partie empirique de cette étude de cas, à la présentation des éléments rassemblés sur le terrain, puis à leur analyse. Il s'agira alors de discuter ces résultats, de les confronter avec nos hypothèses et de déterminer si celles-ci sont confirmées ou infirmées. Enfin, nous tenterons, par une synthèse des résultats et des discussions, de répondre aussi clairement que possible à notre question de recherche. Nous terminerons par adresser quelques recommandations à l'attention des directeurs d'établissements concernés et formuler quelques nouvelles pistes de recherche.

La démarche méthodologique choisie pour atteindre nos objectifs est composée de trois étapes principales : la détermination des styles de leadership des établissements choisis, la récolte de données quantitatives par des questionnaires et la récolte de données qualitatives par des entretiens.

La première étape de cette démarche a été de déterminer deux établissements scolaires qui servent de contextes comparatifs. Ils ont été choisis selon deux critères, celui de la comparabilité et celui de la différence de styles de leadership.

Pour optimiser la comparabilité des résultats, les deux établissements devaient être similaires. C'est pourquoi nous avons choisi deux établissements publics, de niveau secondaire (élèves de 10 à 16 ans), dans un contexte géographique globalement identique, à savoir dans l'agglomération lausannoise, et dépendant donc du même département. Il faut noter que nous avons renoncé à choisir un établissement mixte, c'est-à-dire primaire et secondaire, pour éviter le biais lié à une éventuelle différence de culture d'établissement. Nous avons également renoncé à prendre un établissement citadin et un autre plus campagnard, étant donné que la différence possible de mentalité entre les deux milieux aurait pu réduire la comparabilité des résultats.

Pour répondre à notre question de recherche et tester nos hypothèses, il était indispensable de sélectionner deux établissements dont les directeurs avaient un style de leadership sensiblement différent. Pour cela, nous nous sommes basés sur les critères distinctifs des différents styles tels que nous les avons définis dans le cadre théorique. Nous avons alors fait une enquête orale (par réseau de relations) auprès d'enseignants de divers établissements pour identifier deux directeurs dont le style de leadership semblait différer, sur la base de la perception que ces enseignants en avaient. Il était en effet impossible, dans le temps imparti, de se livrer à une vaste enquête auprès des directeurs d'établissements vaudois pour déterminer leur style de leadership et pouvoir ainsi choisir deux établissements avec des styles de direction diamétralement différents. Il n'était pas possible non plus d'interroger un grand nombre d'enseignants des deux établissements, voire la totalité, pour atteindre une meilleure représentativité des perceptions que les enseignants ont de leur directeur. C'est pourquoi, nous nous sommes limités à interroger deux enseignants par établissement selon une grille de questions (annexe 1) établie sur la base des critères des différents styles de leadership définis dans le cadre théorique (cf Terminologie des styles de leadership selon Goleman, 2000), en postulant que le fait que les deux enseignants se rejoignaient dans la description du style de leadership de leur directeur indiquait déjà une tendance. Nous nous sommes servis de la même grille de questions pour demander aux directeurs la perception qu'ils avaient de leur propre style de leadership, ce qui nous a permis ensuite de faire une comparaison intéressante entre leur perception et celle de certains de leurs enseignants. Notons que la détermination d'un style de leadership selon Goleman (2000) correspond plutôt à une dominante, puisqu'un leader peut et devrait, toujours selon Goleman, exercer plusieurs styles en fonction des situations. Un directeur exercera, par exemple, un style de leadership à dominante autoritaire.

Une fois les deux établissements choisis et les styles de leadership - en terme de dominantes - déterminés, la deuxième étape de la démarche a consisté à demander aux deux directeurs de remplir cinq questionnaires pour cinq de leurs enseignants, de manière à mesurer leur OCB. Cette étape a nécessité la clarification du choix des

enseignants interrogés, ainsi que le choix de l'outil d'analyse, à savoir les questionnaires utilisés et leur traitement statistique.

Nous avons demandé aux deux directeurs de choisir cinq de leurs enseignants en fonction d'un profil-type, de manière à pouvoir comparer deux populations similaires. Les enseignants sélectionnés devaient donc enseigner au Cycle de transition (élèves de 10 à 12 ans), être de formation universitaire, avoir entre 30 et 50 ans et compter de 5 à 25 années d'expérience dans l'enseignement. Hommes et femmes devaient être représentés. Nous avons ainsi cherché à réduire les différences qui auraient pu ressortir de profils différents, p.ex. entre de jeunes enseignants enthousiastes et des enseignants comptant les jours qui les séparent de la retraite. Néanmoins, la population choisie ne peut en aucun cas être représentative en raison de la taille beaucoup trop petite de l'échantillon.

Le questionnaire, dont le tableau « Items Intended to Measure Forms of OCB Other than Helping and Compliance » est tiré de l'ouvrage de Organ, Podsakoff et Mackenzie (Organ & al., 2006), a été établi par Konovsky et Organ en 1996. L'échelle de mesure, constituée de 30 items précis représentant chacun une action appréciée des managers selon les études de Smith et al. (Smith & al., 1983 ; Organ, 1988 ; Konovsky & Organ, 1996) permet d'évaluer le niveau d'OCB d'un employé de manière standardisée, en mesurant son altruisme, sa bienveillance, son esprit sportif, sa courtoisie et sa vertu citoyenne (voir les 30 items présentés en première partie). Sur les questionnaires utilisés, chaque item fait l'objet d'une évaluation de l'enseignant par son directeur et est mesuré sur une échelle de type Likert à 5 points. Chaque questionnaire est donc rempli par le directeur. Nous aurions pu envisager de faire remplir les questionnaires par les doyens. Ceci n'a toutefois pas été possible, car l'auteure aurait dû elle-même remplir les questionnaires dans l'un des établissements en sa qualité de doyenne du Cycle de transition, ce qui aurait introduit un biais subjectif important et porté atteinte à sa neutralité de chercheuse. Les directeurs sont de toute façon en contact constant avec leurs enseignants et les connaissent bien. Il faut encore préciser que certains items ont été légèrement adaptés en fonction du milieu spécifique de l'enseignement et que la liste des

items a été mélangée de manière à éviter des réponses automatiques de la part des directeurs. De même, les items inversés ont permis de vérifier la cohérence des réponses.

Une fois les questionnaires complétés, les données quantitatives ainsi récoltées ont été traitées par le logiciel de statistique « Sphinx Lexica ». Nous en avons tiré les tableaux croisés avec la variable indépendante « style de leadership » (en appliquant le test du Chi² pour en mesurer la significativité).

La troisième étape de notre démarche méthodologique a consisté à procéder à des entretiens qualitatifs approfondis – de type semi directifs – avec chaque directeur, selon une grille d'entretien préparée en fonction des résultats quantitatifs obtenus et du cadre théorique (annexe 2). Les entretiens avec les deux directeurs ont duré entre 2 heures et 2 heures 30 chacun. Cette récolte d'informations qualitatives avait pour but de mieux comprendre et d'approfondir les résultats chiffrés, dans la double perspective de la validation ou non de nos hypothèses et du lien avec le cadre théorique défini. La même grille d'entretiens a été utilisée pour les deux établissements pour une comparaison plus objective. Il faut encore noter que nous avons posé quelques questions importantes, tirées de cette même grille, aux enseignants que nous avons interrogés au sujet du style de leadership de leur directeur. Il était en effet intéressant d'avoir ce double éclairage.

Eléments de théorie

La littérature spécialisée sur le leadership est très abondante, tant la fascination pour ce sujet est grande. Nous procéderons ici à un tour d'horizon nécessairement sélectif de cette littérature foisonnante, tout en dégagant les éléments les plus pertinents pour notre recherche.

Leadership et management : définitions

Il est tout d'abord nécessaire de définir le terme de « leadership ». Nous retiendrons pour cela la définition suivante : « Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal » (Northouse, 1997). Cette définition met clairement en évidence quatre composantes du leadership :

- le leadership est un processus, c'est-à-dire qu'il y a une action transactionnelle entre le leader et les personnes qui le suivent : le leader les affecte et est également affecté par elles.
- il implique l'exercice d'une influence, celle du leader sur les personnes qui le suivent, d'où la légitimité de notre question de recherche, à savoir l'influence potentielle du style de leadership sur l'OCB des employés.
- il intervient dans un contexte de groupe.
- il entraîne l'atteinte d'objectifs communs à un groupe.

Le « leadership » ne doit pas être confondu avec le « management ».

A. Zaleznik introduit, déjà dans les années 70, une distinction claire entre le « leader » et le « manager » (Zaleznik, 1977). Cette distinction a été reprise par de nombreux auteurs, notamment par Burns, qui y voit une opposition entre « leadership transformationnel » et « leadership transactionnel » (Burns, 1978). Le leadership transactionnel est fondé sur l'idée de l'existence d'un rapport d'échanges mutuels entre le chef et son employé, alors que le leadership transformationnel postule que le chef cherche à élever les attentes de ses employés, de manière à favoriser leur développement personnel (Emery, 1996). La distinction entre le « leader » et le « manager » a également été reprise par Kotter, qui différencie leadership et management, dans le sens où le management gère la complexité et le leadership gère le changement, ce qui définit des activités spécifiques au management et au leadership (Kotter, 1990). Selon cet auteur, le leader définit une direction et une vision tout en développant une stratégie pour produire les changements nécessaires à l'accomplissement de cette vision, alors que le manager planifie et fait des budgets. Le leader aligne le personnel et lui communique la vision, de manière à créer des coalitions qui s'engagent à l'atteinte de cet objectif, alors que le manager organise et recrute. Le leader motive les gens et les encourage à persévérer dans la bonne direction malgré les obstacles inévitables que suscite le changement, en veillant à satisfaire des besoins humains fondamentaux ou en faisant appel à des valeurs et émotions, alors que le manager contrôle et résout les problèmes.

Néanmoins, le leadership et le management sont, malgré leur distinction, deux modes d'action complémentaires, puisque tous deux sont nécessaires à une organisation (Kotter, 1990).

Terminologie des styles de leadership, selon Goleman

Parmi les diverses approches théoriques consacrées aux styles de leadership dans la littérature, nous relèverons l'approche particulièrement intéressante de Daniel Goleman, développée à partir de 2000. Il distingue six styles de leadership (autoritaire, gagneur, visionnaire, partenaire, participatif et entraîneur), qui découlent chacun d'une composante particulière de l'intelligence émotionnelle individuelle (conscience de soi, maîtrise de soi, motivation, empathie et aptitude sociale) (Goleman, 2000). Les styles de leadership définis par Goleman s'inscrivent parfaitement dans l'approche situationnelle, car Goleman préconise l'utilisation de l'un ou l'autre de ces styles en fonction des situations. L'approche situationnelle postule que différentes situations réclament différents styles de leadership et qu'un leader efficace doit être capable d'adapter son style de leadership à chaque situation, selon l'engagement, les compétences et les besoins de ses employés. Ainsi, il n'y a pas de style idéal de leadership, mais les divers styles sont appelés à se combiner. Pour Goleman, plus un manager sait varier les styles de leadership, meilleures sont ses performances ; il précise alors quel style convient le mieux aux diverses situations.

Il s'agit maintenant de définir les six styles de leadership selon Goleman (Goleman, 2000 et Goleman, 2002), que nous utiliserons dans la partie empirique de cette étude de cas. Tout d'abord, le style autoritaire (aussi appelé coercitif) fait référence à un leader qui exige une soumission immédiate et s'intéresse avant tout aux tâches à effectuer. Ensuite, le style gagneur (ou meneur) présente un leader qui recherche l'excellence et qui est axé sur la tâche. Pour le style visionnaire, nous avons un leader qui mobilise ses collaborateurs autour d'une vision commune. Le style partenaire (ou affectif) est le propre d'un leader qui crée des liens personnels et vise une certaine harmonie. Le style participatif (ou démocratique) correspond à un leader qui privilégie le consensus basé sur la participation. Enfin, le

style entraîneur (ou « coach ») peut être représenté par un leader entraîneur qui forme ses collaborateurs en pensant à leur avenir.

Dans le cadre de cette étude, nous utiliserons la terminologie des styles de leadership développée par Goleman pour les raisons suivantes :

Elle reflète le continuum de styles de leadership selon le degré de liberté et d'implication des employés dans les décisions de leurs supérieurs. En effet, les styles autoritaire et participatif définis par Goleman reflètent ce continuum.

Elle intègre également les deux orientations dominantes des styles de leadership telles que définies par Blake et Mouton (Blake & Mouton, 1964). En 1964, Blake et Mouton, auteurs de la célèbre « managerial grid » (Blake & Mouton, 1964), déterminent le style de leadership selon que l'orientation dominante de ce style est la tâche ou la considération humaine. Un leader, dont l'orientation dominante est la tâche, sera axé sur les missions à accomplir et les objectifs à atteindre, alors qu'un leader dont l'orientation dominante est la considération humaine envers son personnel privilégiera les relations avec ses employés et le climat relationnel qui en découlera. L'idée sous-jacente de ce modèle est de parvenir à équilibrer l'attention portée à la tâche et celle portée au personnel, puisque les deux sont nécessaires. Ces deux dimensions se retrouvent, sous diverses appellations dans la plupart des modèles d'analyse des styles de leadership. Dans le modèle de Goleman par exemple, le style autoritaire est plutôt axé sur la tâche, alors que le style partenaire est clairement axé sur la relation avec les employés (Goleman, 2000 et Goleman, 2002).

Cette terminologie est basée, comme nous l'avons vu, sur une approche situationnelle et nuance l'utilisation de l'un ou l'autre style selon la situation rencontrée.

L'intégration, dans ce modèle, de la composante de l'intelligence émotionnelle est un apport intéressant et donne au leader des pistes de développement sur ce plan.

Enfin, Goleman a étudié l'impact que chacun des styles de leadership de son modèle a sur le climat de travail, ce qui nous permettra de faire un lien avec l'OCB.

Il s'agit enfin, dans le cadre de cette étude de cas, de préciser les liens - directs ou indirects - établis dans la littérature spécialisée entre les styles de leadership et l'OCB. De nombreuses études ont été menées au sujet de l'impact du leadership sur le comportement du personnel. Nous n'en retiendrons ici que deux principales, celle de Goleman (2000 et 2002) et celle d'Organ, Podsakoff et Mackenzie (2006).

Styles de leadership et OCB

a) L'étude de Goleman (2000 ; 2002)

Sur la base des études qu'il a effectuées auprès de plus de 3000 dirigeants, Goleman explore les modes de leadership qui donnent les meilleurs résultats (Goleman, 2000 et Goleman, 2002). Il établit ainsi que les six styles de leadership qu'il distingue affectent différemment le climat de travail au sein d'une organisation ou d'une équipe, ainsi que sa performance économique. La notion de climat se réfère ici à six facteurs clés qui influencent l'environnement de travail d'une organisation. Ces facteurs sont la flexibilité, c'est-à-dire dans quelle mesure le personnel se sent libre d'innover sans subir de contrainte bureaucratique, le sens de la responsabilité vis-à-vis de l'organisation, le niveau des valeurs que les gens se fixent, l'adéquation du retour qu'ils reçoivent, y compris sous forme de récompenses, la clarté du contenu de leur mission et enfin le niveau d'engagement autour d'un projet commun (Goleman, 2000).

Selon les recherches de Goleman, quatre des styles de leadership ont un impact positif durable sur le climat :

Le style partenaire a un impact étonnamment positif sur le climat, alors que le leader, par son empathie, reconnaît les collaborateurs en tant qu'individus et renforce les liens entre les personnes.

Le style participatif a également un impact positif sur le climat de travail ; en prenant le temps d'écouter ses employés, le leader participatif cherche à impliquer ses employés dans les décisions et instaure un climat de confiance.

Le style visionnaire a, selon les recherches de Goleman, l'impact le plus positif sur le climat ; en insufflant aux employés le sentiment de leur contribution à un grand objectif commun, le leader visionnaire apporte du sens au travail de chacun. Il favorise ainsi la motivation

de son personnel, développe le sens de l'initiative de ses collaborateurs et encourage l'engagement collectif par le sentiment que tous travaillent en vue de buts partagés.

Le style entraîneur a, lui aussi, un impact très positif sur le climat de travail ; le leader entraîneur offre une grande écoute à ses employés et relie leur travail quotidien à leurs aspirations et objectifs à long terme, entretenant de ce fait leur motivation.

Les styles gagnant et autoritaire ont quant à eux un impact négatif sur le climat :

Le style gagnant influence négativement le climat : les employés se sentent débordés par les critères d'excellence de leur chef et ont l'impression qu'il n'a pas suffisamment confiance en eux pour les laisser travailler à leur guise. Leurs performances ne sont pas reconnues, ils ne se sentent pas pris en considération et leur engagement faiblit.

Le style autoritaire a, selon Goleman, l'impact le plus négatif sur le climat de travail. Le pouvoir unilatéral du leader autoritaire décourage les initiatives de ses employés et leur créativité. Ils se sentent peu respectés et peu écoutés ; ils ont tendance à se démotiver et à se désinvestir.

L'influence du style de leadership sur le climat est donc clairement établie par Goleman. De plus, un bon climat de travail est, selon toute vraisemblance et sans que ce lien soit clairement établi par Goleman, de nature à favoriser des comportements de type OCB, comme précédemment expliqué. Il s'agit alors de considérer le climat de travail comme une variable intermédiaire.

b) L'étude d'Organ, Podsakoff et Mackenzie (2006)

Organ, Podsakoff et Mackenzie se sont concentrés sur ce qu'un leader peut faire - en particulier par son comportement et en modifiant l'atmosphère de travail - pour influencer la motivation, la compétence et l'adoption d'un comportement de type OCB de ses employés (Organ & al., 2006). Puis, ils ont cherché à expliquer pourquoi les différents comportements de leaders et l'atmosphère de travail peuvent susciter et favoriser l'OCB des employés. Pour cela, ils ont analysé, entre autres, l'impact du leadership de soutien (« supportive leadership », du leadership transformationnel

(« transformational leadership ») et du leadership basé sur la théorie du « Leader-Member Exchange ». Le leadership de soutien (« supportive leadership ») correspond à l'un des quatre types de leadership identifiés par House dans le cadre de la « path-goal theory of leadership », que nous n'avons pas la place ici d'explicitier (House, 1971).

Le leadership de soutien implique que le leader se soucie du bien-être de ses employés et prend le temps de s'en occuper. Ceux-ci apprécient ce type d'encadrement, puisqu'ils perçoivent leur supérieur comme une personne aidante, à l'écoute de leurs besoins et leur accordant sa confiance. Ils peuvent ainsi avoir tendance à s'investir au-delà de leur description de poste, dans un but de réciprocité avec leur employeur.

Par conséquent, Organ et al. émettent l'hypothèse que le leadership de soutien est corrélé positivement à l'OCB. Relevons ici que le leadership de soutien, selon la description qu'en donnent Organ et al., se rapproche des styles partenaire et participatif de Goleman.

Le leadership transformationnel, selon la définition d'Organ et al., fournit une vision commune aux employés et leur apporte un soutien personnalisé pour l'atteindre. Le leader donne ainsi du sens au travail de ses employés, qui peuvent mieux comprendre leur rôle dans l'organisation et donc mieux apprécier leur employeur et lui faire confiance. Ceci pourrait favoriser leur motivation, ainsi qu'avoir une incidence positive sur l'OCB, de par les efforts supplémentaires qu'ils pourraient fournir dans ce contexte, pour les mêmes raisons que dans le cas du leadership de soutien. Ce type de leadership se rapproche alors des styles visionnaire et entraîneur définis par Goleman. Il est intéressant ici de constater qu'Organ et Goleman relèvent tout deux l'impact positif des styles de leadership partenaire, participatif, visionnaire et entraîneur sur le climat ou l'atmosphère de travail, qui peuvent favoriser à leur tour des comportements de type OCB.

Notons encore que McNeese-Smith a montré, dans son étude réalisée dans le milieu des infirmières, que les divers comportements de leadership de leur supérieur - notamment la valorisation de leur travail, le soutien de leur chef, des relations de confiance et une

communication ouverte - avaient un impact positif sur leur engagement dans l'organisation (McNeese-Smith, 1997).

La théorie du « Leader-Member Exchange » postule que les leaders établissent une relation d'échange avec leurs employés et que la nature de cet échange influence la manière dont le leader traite chaque employé. Une relation d'échange de bonne qualité implique la confiance mutuelle, le soutien, la loyauté et l'appréciation réciproques. Les employés sont motivés à faire preuve d'un plus grand engagement, d'une part en raison de l'obligation qu'ils ressentent de faire preuve de réciprocité, puisqu'ils ont confiance en leur chef et qu'ils l'apprécient, et d'autre part en regard de ce qu'ils vont à leur tour obtenir de leur employeur. Cette influence significative de la qualité de la relation employeur-employé sur l'OCB des employés est confirmée par diverses études, notamment celle de Truckenbrodt (Truckenbrodt, 2000). En effet, Truckenbrodt montre que l'amélioration de la qualité de cette relation stimule le développement de l'OCB des employés. Il est intéressant de relever qu'elle établit également un lien entre les comportements de type OCB d'un subordonné et son identification avec la mission, les buts et la vision de l'organisation.

Résultats

La présentation des résultats empiriquement rassemblés consistera tout d'abord à déterminer le plus précisément possible le style de leadership exercé dans chaque établissement. Puis, nous procéderons à la description des résultats quantitatifs, en terme de tendances générales ; enfin, nous dégagerons quelques éléments caractéristiques des résultats qualitatifs.

Styles de leadership des directeurs dans les deux établissements.

Nous rappelons ici que la détermination des styles de leadership des directeurs se fonde sur les critères de distinction établis dans le cadre théorique, selon Goleman, ainsi que sur les entretiens effectués auprès des directeurs et des enseignants. Le problème de la grande part de subjectivité dans la perception du style de leadership, tant de la part du directeur que des enseignants, constitue bien entendu une

limite importante à cette détermination. Nous reprendrons ce point lorsque nous traiterons des limites de la démarche empirique.

Style de leadership à dominantes participative et partenaire (ou style P) :

Le directeur du premier établissement exerce un style de leadership assez clairement identifiable. En effet, ce directeur déclare avoir une forte tendance à consulter le corps enseignant avant de prendre les décisions, favorise le travail d'équipe, est particulièrement à l'écoute de ses enseignants et instaure un climat de confiance (questions 1, 4 et 8 de la grille d'entretien). Ce style de leadership est donc marqué par une tendance participative. D'autre part, ce directeur se dit avant tout soucieux des personnes et de leur bien-être, s'efforce de créer un climat de bonne entente et soutient beaucoup son corps enseignant (questions 5, 6 et 7). Son style de leadership est ainsi également à forte tendance partenaire. Il intègre un côté entraîneur (question 10) ; par contre, les aspects autoritaire, gagueur et visionnaire (question 9) paraissent peu présents.

Nous postulons donc que le style de leadership adopté dans le premier établissement est à dominantes participative et partenaire, ce que confirment les entretiens menés auprès de deux enseignants de cet établissement. Il est ici particulièrement intéressant de constater la convergence entre la perception que ce directeur a de son leadership et la perception que deux enseignants en ont, en lien avec leur vécu.

Style de leadership à dominante autoritaire (ou style A) :

Le directeur du second établissement semble exercer un style de leadership sensiblement différent, dans le sens d'une forte tendance à l'adoption d'un style autoritaire. Il déclare en effet prendre les décisions dans le cadre du conseil de direction, sans forcément consulter le corps enseignant (question 1 de la grille d'entretien), est plus directif en laissant moins de liberté aux enseignants – du moins selon les deux enseignants consultés – (question 2), peine à déléguer et affiche une certaine volonté de contrôle (question 3). Cette tendance autoritaire ressort clairement des entretiens avec les deux enseignants et le directeur lui-même, même si celui-ci pense laisser

une importante marge de liberté aux enseignants. En ce qui concerne la dimension partenaire du style de leadership, le directeur y attribue une certaine importance (questions 4, 5 et 7) : il pense avoir de bonnes relations avec ses enseignants, se dit disponible pour eux et les soutient. Les enseignants consultés confirment ces bonnes relations en termes de disponibilité et de soutien, tout en la relativisant par le côté distant ou « poli » du directeur. Ce style de leadership pourrait également intégrer un aspect « gagnant », de par le souci du détail exprimé par le directeur et les enseignants. Par contre, il ressort clairement des trois entretiens que les styles visionnaire (question 9) et entraîneur (question 10) ne sont pas – ou très peu – développés. Il faut encore relever que la perception que le directeur a de son leadership et la perception que les deux enseignants interrogés en ont divergent à certains égards, et en particulier dans la dimension participative : le directeur pense favoriser le travail d'équipe et être à l'écoute de ses enseignants, ce qui est fortement nuancé par les deux personnes interrogées (questions 1 et 8). C'est la raison pour laquelle nous ne prendrons pas en compte l'aspect participatif de ce style de leadership. Ainsi, nous postulons que le style de leadership adopté dans le deuxième établissement est à dominante autoritaire, tout en intégrant une composante partenaire, mais de manière moins développée que dans le premier établissement.

L'échelle du questionnaire est de type Likert à 5 points ; c'est-à-dire que les catégories de réponses sont des variables ordinales. Pour les analyser, les types de mesure appropriés sont la tendance centrale, qui peut être représentée par la médiane ou par le mode, ainsi que la fréquence. Nous avons choisi d'utiliser la médiane, qui indique la valeur centrale séparant un ensemble de données classé dans l'ordre croissant, avec d'un côté les valeurs les plus petites et de l'autre les valeurs les plus élevées. La fréquence présente le nombre d'occurrence pour chaque catégorie de réponse en valeur absolue ou en pourcentage.

Dans leur étude sur l'engagement de l'employé, Shepherd et Mathews ont également utilisé ce type de mesures (médiane et pourcentage de réponses) (Shepherd & Mathews, 2000).

Dans le tableau suivant figurent les valeurs médianes globales, ainsi que par style de leadership pour chaque item et dimensions de l'OCB. Pour la médiane globale, la fréquence de la réponse la plus représentée est indiquée en pourcentage. Notons que la médiane est le plus souvent la catégorie la plus représentée, mais il peut arriver qu'une autre catégorie ait reçu le plus grand nombre de réponses ; dans ce cas, le chiffre correspondant est indiqué entre parenthèses. Par exemple, pour l'item 1, la médiane est de 4 et 40 % des répondants ont choisi la réponse 5. Cela donne une indication sur la répartition des réponses : la distribution est décalée vers les valeurs supérieures à la médiane. Pour l'item 2, la catégorie la plus représentée (40 % des réponses) est identique à la médiane, les valeurs supérieures étant moins nombreuses.

Tableau 4
Récapitulatifs des données de l'OCB par style de leadership

	Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane style autoritaire	Médiane style participatif
Altruisme	Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A	4	40% (5)	5	3
	Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A	4	40%	4	4
	Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	03A	4	50%	4	3
	Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.	04A	4	60%	4	4
	M'assiste dans mes tâches.	05A	3.5	40% (4)	4	3
	Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A	3	50%	3	3
ALTRUISME			4	40%	4	3

	Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane style autoritaire	Médiane style participatif
Bienveillance	Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	5	60%	5	4
	Fait des pauses non méritées.*	08B	5	70%	5	4
	Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	3	50%	3	3
	Réalise passivement les tâches demandées.*	10B	5	70%	5	4
	Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	5	70%	5	4
	Passe beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	12B	5	100%	5	5
	Ne prend pas de congés inutilement.	13B	5	80%	5	5
	Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B	5	60%	5	4
Mixte	Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15A B	4	30% (3) / 30% (4) / 30% (5)	4	4
	Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.	16A B	4	40% (5)	5	4
BIENVEILLANCE			5	60%	5	4
Sportif	Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	4	50%	5	4
	N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	3.5	40% (3)	3	4
	Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S	3.5	40% (3) / 40% (4)	3	4
	Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*	20S	4	30% (4) / 30% (5)	5	4
	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S	5	80%	5	5
	Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	22S	4	70%	4	4
	Ne se plaint pas de ses tâches.	23S	4	40% (4) / 40% (5)	4	4
	ESPRIT SPORTIF			4	37%	4
Courtoisie	Evite de créer des problèmes pour autrui.	24C	4	40% (4) / 40% (5)	5	4
	Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	2	40% (1) / 40% (5)	1	4
	Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.	26C	4	60%	4	4
	M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	27C	4	50%	5	4
COURTOISIE			4	48%	4.5	4
Citoyen	Se tient informé des développements de l'organisation.	28V	4	80%	4	4
	Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	3.5	30% (4)	4	3
	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	30V	3.5	50% (3)	3	4
VERTU CITOYENNE			4	50%	4	4
OCB GLOBAL			4	37% (5)	5	4

*item à score inversé

Les tendances générales qui se dégagent des résultats sont les suivantes :

La valeur médiane d'OCB (sur cinq enseignants) peut être considérée comme relativement haute dans les deux styles de leadership. L'OCB global dans le style A est un peu plus haut que dans le style P.

La bienveillance est le groupe d'items à valeur la plus élevée dans les deux styles de leadership. Il est également intéressant de relever que 5 items parmi les 12 items significatifs selon le test du Chi2 font partie de cette catégorie, à savoir : les items 08B, 10B, 11B, 13B, et 14B. Inversement, l'altruisme est le groupe d'items à la plus faible valeur, si l'on prend en compte la moyenne des deux styles.

12 items sur les 30 mesurés dans le questionnaire sont significatifs (ou peu significatifs), selon le test du Chi2. La significativité d'un item selon le test du Chi2 a été mesurée sur la base d'un intervalle de confiance défini à 95 % et suppose que l'item concerné marque une différence statistiquement significative entre les styles de leadership exercés dans les deux établissements :

Tableau 5
Items qui se distinguent selon le style de leadership

Items qui présentent une différence significative selon le style de leadership		Médiane	Médiane style autoritaire	Médiane style participatif
Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A	4	5	3
Fait des pauses non méritées.*	08B	5	5	4
Réalise passivement les tâches demandées.*	10B	5	5	4
Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	5	5	4
Ne prend pas de congés inutilement.	13B	5	5	5
Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B	5	5	4
Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15AB	4	4	4
Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*	20S	4	5	4
Evite de créer des problèmes pour autrui.	24C	4	5	4
Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	2	1	4
M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	27C	4	5	4
Se tient informé des développements de l'organisation.	28V	4	4	4

*item à score inversé

Ces résultats semblent donc indiquer que le style de leadership a une influence sur l'OCB.

D'autre part, il faut noter que les valeurs médianes de ces items sont plus hautes dans le style A que dans le style P, sauf pour l'item 25. Nous ne traiterons pas ici de l'item 12 (peu de conversations téléphoniques personnelles), qui obtient la valeur de 5 dans les deux établissements ; cet item n'est en effet pas pertinent dans le milieu enseignant. Il en sera de même pour l'item 16 (peu de discussions non professionnelles), ceci pour la même raison.

Ainsi, les items (significatifs et non significatifs) à valeur élevée dans les deux styles de leadership sont les suivants :

Tableau 6
OCB à valeurs médianes élevées dans les deux styles de leadership

Items à valeur élevée		Médiane	Médiane STYLE AUTORITAIRE	Médiane STYLE PARTICIPATIF
Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	5	5	4
Fait des pauses non méritées.*	08B	5	5	4
Réalise passivement les tâches demandées.*	10B	5	5	4
Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	5	5	4
Passe beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	12B	5	5	5
Ne prend pas de congés inutilement.	13B	5	5	5
Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B	5	5	4
Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S	5	5	5

*item à score inversé

Les items (significatifs et non significatifs) à faible valeur dans les deux styles de leadership sont les suivants :

Tableau 7
OCB à valeurs médianes faibles dans les deux styles de leadership

Items à valeur faible		Médiane	Médiane	Médiane
			STYLE AUTORITAIRE	STYLE PARTICIPATIF
M'assiste dans mes tâches.	05A	3.5	4	3
N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	3.5	3	4
Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S	3.5	3	4
Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	3.5	4	3
Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	30V	3.5	3	4
Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A	3	3	3
Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	3	3	3
Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	2	1	4

*item à score inversé

Les résultats qualitatifs proviennent des entretiens avec les deux directeurs et avec les deux enseignants interrogés dans chaque établissement. Ils nous ont apporté des informations supplémentaires très précieuses pour interpréter les résultats quantitatifs, dans la perspective de la validation ou de l'invalidation de nos hypothèses de recherche. L'intérêt des deux directeurs aux objectifs de cette étude de cas explique sans doute le caractère très détaillé des informations qu'ils nous ont fournies lors de ces entretiens.

Discussion

Nous procédons ici à l'analyse des résultats présentés ci-dessus. Il s'agit de relier les résultats quantitatifs et qualitatifs récoltés sur le terrain et de les discuter, dans le but de les confronter à nos hypothèses de recherche, tout en se référant au cadre théorique établi au début de cette étude de cas. Nous exposons ensuite les limites de notre démarche empirique, en fonction desquelles nous présentons des propositions d'amélioration.

Valeur médiane d'OCB assez haute dans les deux établissements et impact du style de leadership

La valeur médiane d'OCB dans les deux établissements est relativement haute. Il est intéressant de relever que les deux directeurs ont d'abord voulu expliquer ce résultat en invoquant le choix subjectif de cinq de leurs enseignants (plutôt impliqués) et leurs qualités intrinsèques (question 11 de la grille d'entretien). Le directeur de style A (autoritaire) parle également de culture d'établissement, alors que celui de style P (participatif et partenaire) mentionne la qualité du corps enseignant. D'une manière générale, les deux directeurs ainsi que les enseignants interrogés, évoquent régulièrement le haut niveau de conscience professionnelle des enseignants, ainsi qu'un très fort sens de la mission qui leur incombe, dans le cadre du service public. Néanmoins, les deux directeurs pensent que leur style de leadership a un impact sur le comportement de leurs enseignants et sur l'OCB (question 23). Pour le directeur de style A, les dimensions participative et partenaire de son leadership sont importantes à cet égard. Le directeur de style P pense aussi que son style de leadership a une influence. Il est clair pour lui qu'un style autoritaire dévalorisant peut avoir un impact très négatif sur l'OCB et qu'un bon climat de travail où le personnel se sent respecté et considéré pour la qualité de son travail favorise des comportements de type OCB. Un directeur de ce style de direction a d'ailleurs été récemment démis de ses fonctions à la demande du corps enseignant, ce qui confirmerait l'avis du directeur de style P, à savoir que l'on ne peut pas « durer » en exerçant un style de leadership autoritaire et dévalorisant dans le milieu enseignant. Les enseignants interrogés pensent également que le style de leadership exercé a une influence sur le comportement des enseignants, notamment par le climat positif qu'un directeur respectueux favorise. Il est particulièrement intéressant de relever que les directeurs voient d'autres facteurs explicatifs des comportements de type OCB dans le milieu enseignant (question 24). Mis à part les caractéristiques personnelles des gens et leur conscience professionnelle déjà évoquées, le contexte économique et social (attaques répétées contre le statut et le salaire des enseignants, manque de reconnaissance sociale de leur travail entre autres) est également mentionné ; dans ce

contexte, l'investissement du directeur dans la protection de ses enseignants et à leur service semble important. Notons enfin que le directeur de style A pense que les marques de reconnaissance qu'il essaie de donner à ses enseignants veut aussi encourager des comportements de type OCB ; le directeur de style P semble, quant à lui, moins donner de feedbacks positifs à ses enseignants, mais juge souhaitable d'en donner davantage et pense que cette valorisation explicite du travail pourrait avoir un impact positif sur l'OCB des enseignants (questions 25 et 27). Le besoin de retours positifs de la part du directeur ressort d'ailleurs très nettement des entretiens avec les enseignants interrogés (question 14).

Résultats en fonction des différentes dimensions de l'OCB (altruisme, bienveillance, esprit sportif, courtoisie et vertu citoyenne)

Le fait que les items en lien avec la bienveillance aient la valeur médiane la plus haute pour les deux styles de leadership pourrait être attribué, dans une certaine mesure, à la conscience professionnelle, élément culturel du domaine des dix enseignants concernés, puisque ces items reflètent essentiellement le respect de règles professionnelles en vigueur pour les enseignants. Inversement, les items en lien avec l'altruisme ont en moyenne la valeur la plus basse pour les deux styles, ce qui pourrait refléter le caractère traditionnellement *individualiste* des enseignants. C'est du moins ce qui transparaît des entretiens avec les directeurs et les enseignants. Un entretien plus approfondi avec les dix enseignants choisis pour les questionnaires serait bien entendu nécessaire pour affiner et nuancer cette interprétation.

Items significatifs (ou peu significatifs) selon le test du Chi2

Le fait que 12 items sur 30 soient significatifs (ou peu significatifs) selon le test du Chi2 confirme l'avis des directeurs au sujet de l'influence de leur style de leadership sur l'OCB des enseignants. Nous avons vu que les valeurs des items 8, 10, 11, 13, 14, 20, 24 et 27 sont élevées dans les deux établissements. Il ressort des entretiens que le style de leadership n'explique probablement pas à lui seul ces résultats élevés ; en effet le haut niveau de conscience

professionnelle à l'école est mentionné par les deux directeurs (question 12).

Il faut relever ici que l'ensemble des items significatifs (ou peu significatifs) ont une valeur plus élevée dans le style A (sauf l'item 25, que nous commenterons plus bas). Les explications de ces résultats sont très variables selon les directeurs.

Le directeur de style A évoque, par exemple, le développement du travail en équipe pour la valeur élevée de l'item 1 (aide les employés si absents), alors que le directeur de style P explique le niveau faible de cet item dans son établissement par l'individualisme des enseignants. Il est intéressant ici de constater que l'explication de la valeur élevée de l'item 1 va à l'encontre de l'avis de l'un des enseignants de l'établissement de style A interrogé, qui ne considère pas du tout que le travail en équipe est particulièrement développé dans son établissement.

Les divergences entre les explications existent également pour le résultat de l'item 27, où le directeur de style A pense que ses enseignants trouvent normal de l'informer avant d'agir, alors que le directeur de style P explique la plus faible valeur de cet item dans son établissement par la tendance propre aux enseignants de prendre des libertés et de ne pas aimer recevoir des ordres.

Ceci semble indiquer que le style A, à tendance plus autoritaire et directif, a un impact positif sur le respect des règles par les enseignants (items 8, 11, 13, 14, 27), alors que le directeur de style P exerce un moins grand contrôle et admet qu'il puisse y avoir quelques négligences dans ces domaines relatifs à la discipline. Cette différence pourrait également expliquer la valeur nettement plus élevée de l'item 7 (ponctualité) - bien que non significatif - dans le style A, puisque cet item correspond également au respect d'un règlement. D'autre part, il apparaît que le directeur de style A semble vouloir donner une image très positive et peut-être un peu idéalisée de son corps enseignant en accord avec ses critères de qualité. Un enseignant de l'établissement de style A s'est d'ailleurs montré très surpris par les excellents résultats du style A, en terme d'OCB moyen, estimant que ces comportements n'étaient probablement pas plus fréquents là qu'ailleurs.

Ce qui nous renvoie au biais important de la subjectivité dans les réponses des entretiens, mais aussi dans la manière de remplir les questionnaires, thème traité dans la troisième étude de cas. La manière différente de percevoir le corps enseignant se cristallise également lors des commentaires des directeurs à propos des items 15, 20 et 28 : le directeur de style A explique le résultat de l'item 20 (pense aux problèmes des autres) par le fait qu'il y a beaucoup d'altruisme chez les enseignants et le directeur de style P rappelle justement leur individualisme, alors que le résultat de cet item est très proche pour les deux styles (3,8 et 3,6). Ceci illustre bien les perceptions différentes d'une même réalité.

**Items à valeur élevée dans les deux styles de leadership
(médiane totale de = 5)**

Les items 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14 et 21 affichent une valeur élevée dans les deux établissements. Les deux directeurs y voient là encore un lien avec la conscience professionnelle et le fait que leurs enseignants se plaignent rarement. Cet énoncé fait référence à l'item 17, qui a obtenu une médiane totale de 4, ainsi que des médianes de 5 pour le style autoritaire et de 4 pour le style participatif.

**Items à valeur faible dans les deux styles de leadership
(médiane totale < 4)**

Les items 5, 6, 9, 18, 19, 25, 29 et 30 ont une valeur faible dans les deux établissements. Les directeurs établissent un lien entre le fait que les enseignants concernés par le questionnaire ne soient pas toujours en accord avec les changements introduits (item 19) et le cadre institutionnel de la réforme actuelle (question 15 de la grille d'entretien). Notons que la réforme EVM (Ecole Vaudoise en Mutation) a été introduite en 1996 dans le canton de Vaud. Sa mise en œuvre ainsi que son contenu ont été largement contestés par le corps enseignant du canton.

Le fait que les items 18 (en accord avec les décisions de son employeur) et 19 aient une valeur légèrement plus élevée dans le style P que dans le style A pourrait être en partie expliqué, même si ces items ne sont pas significatifs selon le test du Chi², par la

dominance participative du style P, ce que d'ailleurs confirme le directeur concerné.

La valeur plus élevée de l'item 2 (se porte volontaire) dans le style P pourrait également être rapportée à la dimension partenaire plus développée dans ce style de leadership.

La faible participation aux réunions facultatives (item 29) est plutôt imputée au côté individualiste des enseignants et à la perception de leur mission, puisque certains pensent que leur rôle premier est d'enseigner et que leur participation à la vie de l'école ou à d'autres projets d'établissement (de promotion de la santé p.ex.) est secondaire (question 18). Par contre, les directeurs voient un lien plus direct entre leur leadership et le fait que les enseignants concernés fassent globalement peu de suggestions innovantes (item 6), dans le sens où ils se sentent la responsabilité en tant que directeurs d'être plus porteurs d'innovation, de manière à avoir un impact en tant que leader sur la base de leur corps enseignant à cet égard (question 19). Il est d'ailleurs intéressant de mettre en lien cette constatation avec la faible part de leadership visionnaire qui ressort des styles de leadership des deux directeurs. Mentionnons encore que l'item 9 (présence au travail supérieure à la norme) est difficile à évaluer dans le milieu de l'enseignement, puisque les enseignants fournissent une partie importante de leur travail à leur domicile ; d'autre part, la référence à une « norme » a été jugée problématique par l'un des directeurs. L'item 25 (considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues) a également posé problème, dans le sens où le directeur de style A l'a interprété comme « soucieux de se valoriser », ce qui a biaisé les résultats.

Il apparaît bien, au terme de l'analyse des résultats autant qualitatifs que quantitatifs, que le style de leadership exercé semble avoir un impact sur l'OCB. Les entretiens avec les directeurs et les enseignants ainsi que la proportion d'items significatifs (ou peu significatifs) selon le test du Chi² mettent ce lien en évidence. L'impact possible du style de leadership sur l'OCB selon l'étude d'Organ et al. (2006) semble donc se confirmer. De plus, le rôle que l'on pourrait qualifier de médian du climat de travail, de par l'impact du style de leadership sur le climat (selon Goleman, 2000 ; 2002) et la possible influence de ce climat sur des comportements de type

OCB – sans qu'un lien direct de causalité puisse être établi – apparaît clairement dans les entretiens. Les résultats empiriques reflètent donc bien l'importance du climat de travail, telle qu'elle est préconisée à la fois par Organ et Goleman. **L'hypothèse 1**, selon laquelle le style de leadership exercé a un impact sur l'OCB, tend donc à être validée.

Toutefois, il apparaît clairement dans les entretiens que le style de leadership n'est pas le seul facteur explicatif de l'OCB : les qualités intrinsèques des personnes – ou dimensions spécifiques de la personnalité – semblent être également importantes à cet égard, ce qui confirmerait le fait que les comportements de type OCB peuvent être, selon Organ, motivés par l'intérieur, notamment par un besoin d'appartenance ou de valorisation. De plus, une forme d'identification à la mission semble jouer un rôle dans les comportements de type OCB des enseignants interrogés, ce qui irait dans le sens de l'étude de Truckenbrodt. Enfin, un haut degré de conscience professionnelle chez les enseignants semble également expliquer une partie de ces comportements.

L'hypothèse 1.1, selon laquelle un style de leadership à dominantes participative et partenaire favorise l'OCB, semble également être validée, du moins si l'on considère la valeur médiane (relativement haute) d'OCB dans le style P de manière isolée – c'est-à-dire sans la comparer avec celle du style A – et que l'on prend en compte les informations obtenues lors des entretiens. En effet, l'importance d'un bon climat de travail, positif et respectueux des personnes comme terrain favorable au développement de comportements de type OCB a été évoquée à plusieurs reprises par les diverses personnes interrogées. L'influence positive des styles de leadership partenaire et participatif sur le climat de travail, selon Goleman, semble ici se confirmer. Ces résultats vont également dans le sens d'une corrélation positive entre un leadership de soutien et l'OCB, telle qu'elle est suggérée par Organ et al. (2006).

La valeur médiane de l'OCB dans le style A, très élevée et supérieure à celle du style P, semble, par contre, aller à l'encontre de nos a priori et invalider **l'hypothèse 1.2**, selon laquelle un style de leadership à dominante autoritaire réduit plutôt l'OCB. Ce résultat inattendu nous interroge de diverses manières.

Il nous amène tout d'abord à penser qu'il est nécessaire de distinguer un style de leadership autoritaire mais dépréciatif du personnel d'un style de leadership à tendance autoritaire mais respectueux des personnes, avec une part de leadership partenaire. Il est clair que le style A intègre, dans une certaine mesure, cette dimension humaine et respectueuse. Les deux enseignants interrogés relativisent en effet la part réelle de leadership partenaire par rapport à l'importance que le directeur semble vouloir lui attribuer. La valeur élevée d'OCB dans l'établissement de style A pourrait donc être expliquée en partie par la présence de cette dimension partenaire dans le leadership, même si celle-ci est moins forte que la tendance autoritaire. Ceci met en évidence l'influence de la qualité de la relation employeur-employé (théorie du « leader-member exchange ») sur l'OCB, selon Truckenbrodt (2000) entre autres. L'importance de ce climat relationnel apparaît aussi dans les entretiens.

D'autres explications sont pourtant possibles. Un style de leadership plus autoritaire pourrait – comme nous l'avons évoqué plus haut – renforcer le respect des règles, dont certaines correspondent à des items du questionnaire liés à la bienveillance. Ce style plus autoritaire pourrait également avoir un effet plus cadrant et rassurant pour le personnel, ce qui pourrait éventuellement être en lien avec l'encouragement de comportements de type OCB. De plus, nous pourrions imaginer que les signes de reconnaissance et feed-back positifs donnés par le directeur de style A, semble-t-il en plus grande quantité que le directeur de style P, pourraient favoriser l'OCB des enseignants. L'importance d'autres facteurs explicatifs de l'OCB, tels que les qualités intrinsèques des personnes, la conscience professionnelle ou l'identification à la mission, pourrait aussi être mise en exergue. C'est-à-dire qu'il serait à l'avenir opportun de distinguer plus finement les différentes facettes de leadership. L'étude de Podsakoff, MacKenzie et Bommer en 1996 s'est justement consacrée à une analyse fine de l'influence du style de leadership sur l'engagement des employés. Cette recherche a été conduite à une large échelle, auprès de 1539 employés de grandes entreprises nord-américaines. Elle présente notamment, dans la catégorie des effets sur l'individu, l'influence positive de l'esprit

visionnaire du leader style de leadership sur l'OCB du collaborateur (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

Bien entendu, nous pourrions également prendre en compte ici la part de subjectivité du directeur dans la manière de remplir les questionnaires et d'interpréter les résultats lors de l'entretien, d'autant plus que l'un des enseignants interrogés s'est montré très surpris de la valeur si haute d'OCB dans son établissement et pense que les réponses des questionnaires ont été « poussées à la hausse ».

Ces considérations nous amènent à reformuler **l'hypothèse 1.2** de la manière suivante :

Un style de leadership à dominante autoritaire et irrespectueux du personnel, voire méprisant, a un effet néfaste sur le climat de travail et réduit l'OCB des employés, ou dit de manière plus générale : un style de leadership intégrant une bonne relation avec les employés est de nature à favoriser l'OCB de ceux-ci. L'influence du style de leadership serait alors nuancée au profit de l'aspect relationnel présent au sein de chaque style, renvoyant aux études classiques sur l'encadrement et le style de leadership pratiqué (Likert, 1961 ; Mayo, 1933).

Notons encore que la reformulation de cette hypothèse accentue les nuances à prendre en compte dans les divers styles de leadership, puisqu'un leader autoritaire peut être respectueux des personnes ou méprisant avec son personnel. Ces nuances ainsi que l'utilisation variable de chaque style en fonction des situations illustrent bien la complexité du leadership situationnel, tel qu'il est conçu par Goleman et d'autres.

Les résultats tant quantitatifs que qualitatifs et l'interprétation que nous venons d'en faire ont pourtant une portée restreinte en raison des limites importantes de la démarche empirique appliquée dans cette étude de cas. Il est par conséquent impératif de les prendre en considération afin d'éviter toute généralisation excessive. Ces limites sont les suivantes :

Il n'a tout d'abord pas été possible de se livrer à une vaste enquête auprès des directeurs d'établissements secondaires du canton pour sélectionner deux styles de leadership totalement différents. Ensuite, nous ne pouvons pas être certains d'avoir déterminé de manière adéquate le style de leadership exercé dans les deux établissements

sur la seule base de la perception nécessairement subjective des directeurs quant à leur propre pratique et de l'avis également subjectif de deux enseignants de chaque établissement. En effet, la pratique de chaque directeur peut différer sensiblement de la perception qu'il en a et l'avis de deux enseignants ne peut pas être considéré comme représentatif d'un corps enseignant d'une centaine de personnes par établissement. L'identification des deux styles de leadership s'est donc avérée difficile de par l'inévitable part de subjectivité - malgré des critères de distinction théoriquement objectifs établis au début de cette étude de cas - et de par le fait que divers styles de leadership peuvent être utilisés par la même personne, rendant possible l'identification d'un style de direction qu'en terme de dominante.

Un échantillon aussi restreint (cinq enseignants par établissement) réduit considérablement sa validité statistique. Et le fait de s'être restreint au milieu enseignant dans cette étude de cas représente en soi aussi une limite importante, dans la mesure où la réalité que cette étude de cas cherche à cerner est propre au milieu concerné et non généralisable.

La subjectivité des directeurs joue non seulement un rôle important dans la perception de leur propre leadership, mais aussi dans le choix des cinq enseignants (il a déjà été relevé que le directeur de style A avait choisi cinq enseignants plutôt impliqués, tout en respectant le profil demandé), la manière de remplir les questionnaires et l'interprétation des résultats lors des entretiens. Cette réalité construite introduit certainement des biais importants dans nos résultats. De plus, l'on ne peut pas exclure que les directeurs aient voulu donner une bonne image de leur style de direction et de leurs enseignants.

C'est pourquoi il faudrait reconduire cette recherche exploratoire à beaucoup plus large échelle. Il s'agirait d'une part de procéder à une pré-mesure plus systématique du style de leadership des directeurs d'établissements secondaires (p.ex. sous forme de test standardisé) à l'échelle du canton, de manière à pouvoir choisir deux styles de direction très différents (p.ex. participatif/partenaire et autoritaire irrespectueux), tout en élargissant l'étude à d'autres établissements. Il serait d'autre part impératif de consulter bien plus largement le corps

enseignant de chaque établissement retenu, de manière à avoir une perception plus représentative du leadership vécu par les enseignants ; il s'agirait aussi de faire remplir un plus grand nombre de questionnaires aux directeurs en vue d'une meilleure représentativité de l'échantillon, et de demander à ces mêmes personnes de remplir le questionnaire pour elle-même, afin d'obtenir un regard croisé intéressant qui limite la part de subjectivité du directeur. Enfin, il serait nécessaire d'interroger plus largement les enseignants dans le cadre d'entretiens, afin d'être en mesure de dégager des tendances plus représentatives, relatives par exemple aux facteurs explicatifs de l'OCB.

Dans cette optique, la recherche de Piccolo et Colquitt semble être une piste intéressante ; en effet, en cherchant à comprendre les mécanismes de l'influence du style de leadership, ils ont découvert différents facteurs, comme par exemple les caractéristiques du poste ou la motivation (Piccolo & Colquitt, 2000). Les deux chercheurs se sont basés sur la théorie de Hackman et Oldham, qui suppose qu'il est possible d'agir sur la performance d'une entreprise en proposant des tâches variées, auxquelles l'employé peut s'identifier, pourvues de sens, impliquant une autonomie et un certain degré de feedback (Hackman & Oldham, 1976). Dans l'étude de cas suivante, concernant le lien entre OCB et fonctions de back ou front office, nous verrons que le type de poste peut influencer l'OCB.

Il est encore intéressant de relever que la composition des items constituant le questionnaire de mesure de l'OCB pourrait être repensée. Il a en effet été constaté que les items liés à la bienveillance relèvent plus souvent, par hypothèse, d'obligations liées au respect d'un règlement professionnel, que de comportements qui vont au-delà de la description de poste, du moins dans le contexte enseignant. Ces items, le plus souvent à valeur élevée dans les deux établissements choisis pour cette recherche, pourraient donc introduire un biais dans les résultats, dans la mesure où ils ne reflètent à notre avis pas strictement un comportement qui va au-delà de la description de poste et qui est bénéfique à l'organisation, selon la définition de l'OCB retenue au début de cette étude de cas.

Recommandations et conclusion

Les conclusions de cette étude de cas sont accompagnées de recommandations faites aux directeurs des deux établissements et de nouvelles pistes de recherche qui nous semblent pertinentes.

Cette recherche exploratoire souligne l'aspect multidimensionnel de l'OCB, tel qu'il ressort de nombreuses études. Elle a mis en lumière – avec toutes les réserves liées aux limites de la démarche empirique explicitées ci-dessus – l'impact du style de leadership sur l'OCB, ainsi que le rôle étroitement lié que le climat de travail peut avoir pour favoriser ou réduire l'OCB. Néanmoins, le style de leadership n'est clairement pas le seul facteur explicatif des comportements de type OCB. Les qualités intrinsèques des personnes doivent être prises en compte ; la qualité de la relation employeur-employé pourrait aussi être un facteur explicatif de l'OCB, ou du moins favoriser ce type de comportements ; de même, l'utilisation plus systématique de marques de reconnaissance ou de feed-back positifs par le leader semble être – selon les entretiens effectués auprès des directeurs et des enseignants – de nature à stimuler des comportements de type OCB.

De plus, la réalisation de cette étude de cas dans le milieu enseignant suggère d'autres facteurs explicatifs de l'OCB dans ce contexte particulier, tels qu'une identification forte à la mission – dans un sens de service public – et un haut degré de conscience professionnelle. Par contre, la dégradation des conditions de travail des enseignants, la remise en question de leur rémunération et de leur statut ainsi que la faible reconnaissance sociale liée à la profession seraient des facteurs plutôt négatifs. Par ailleurs, certains entretiens nous laissent penser qu'une partie des enseignants ne se sent pas traitée de manière juste, au sens de la justice organisationnelle, non pas par leur directeur, mais par le département dont ils dépendent. L'ancrage contextuel de cette étude de cas dans le milieu enseignant révèle donc une forme de *culture de la profession*, dans laquelle tant des variables organisationnelles qu'individuelles peuvent être à l'origine de l'OCB.

Enfin, cette étude de cas a mis en évidence les valeurs ajoutées que l'OCB apporte concrètement au sein d'un établissement. Il a aussi permis, dans une modeste mesure, de faire connaître le concept très

importants de l'OCB auprès de directeurs d'établissement et d'enseignants et peut-être de leur faire prendre conscience des important enjeux y relatifs, tout en inscrivant ces comportements dans le jeu décisif des acteurs et au-delà des a priori. Les objectifs énoncés au début de cette étude de cas sont donc atteints.

Sur la base des entretiens effectués et des conclusions de cette étude de cas, nous formulons à l'attention des directeurs les recommandations suivantes :

- Adapter leur style de leadership à chaque situation et utiliser plus largement les divers styles (p.ex. intégrer une composante autoritaire dans un leadership à dominante participatif et partenaire pour éviter le flou, donner des lignes directrices claires et un cadre sécurisant ou, pour un leader autoritaire, intégrer une part de leadership partenaire authentique). Cette recommandation s'inscrit dans le nécessaire équilibre à trouver entre l'attention portée à la tâche – ou aux objectifs – et celle portée au personnel.

Dans ce sens, chercher à mieux intégrer la composante visionnaire, directement liée aux notions d'influence et de changement propres à la définition du leadership ; l'aspect visionnaire pourrait être développé sous forme de projets d'établissement ambitieux qui pourraient favoriser le sentiment d'appartenance des enseignants à leur établissement, le travail d'équipe pour l'atteinte d'objectifs communs et l'OCB.

- Soigner les relations avec leurs enseignants, puisque de bonnes relations pourraient favoriser des comportements de type OCB.
- Généraliser les feed-back positifs et les marques de reconnaissance verbales pour le travail accompli par les enseignants et mettre ainsi en valeur de manière explicite leurs efforts, ce qui pourrait également être de nature à favoriser l'OCB.

3.1.2 Deuxième étude de cas : « Organizational Citizenship Behavior » lié aux notions de front office et de back office

Cette seconde étude de cas, présentée sur la base du travail réalisé par Nadine Mudry et Régis Riat, porte sur l'analyse de l'influence de variables liées aux caractéristiques du poste de travail sur le comportement citoyen au sein d'une organisation.

Objectifs et hypothèses

La satisfaction au travail joue un rôle important dans la mobilisation des employés et influence leur comportement au sein de l'organisation. Cette satisfaction peut trouver son origine dans des paramètres tels que la rémunération, les possibilités d'aménagement du temps de travail, le style de management offert, la fonction occupée ou encore la nature des tâches à effectuer.

Cela étant, dans une même organisation, publique ou privée, les employés ne possèdent pas tous le même statut. Ce dernier sera directement dépendant de facteurs tels que le niveau hiérarchique, la fonction occupée, le niveau de responsabilités à assumer, mais également l'environnement et le contexte de travail qui n'est pas le même, par exemple, selon qu'on exerce une activité de « back » ou de « front office ».

Bien que les notions de « front office » et de « back office », en lien avec la structure de l'organisation s'appliquent davantage au secteur privé dans le milieu du commerce et de la finance qu'au secteur public, où elles sont peu utilisées, nous retiendrons ces notions dans le cadre de notre travail de recherche.

Au sein de l'administration publique, certaines organisations permettent de distinguer clairement les fonctions dont les activités consistent à intervenir « au front » et celles intervenant « en support ». Cette constatation se traduit, d'une part, par la différenciation entre les fonctions administratives et les fonctions techniques, scientifiques, médicales, d'intervention et, d'autre part, par la distinction entre les fonctions dont les activités impliquent un contact avec le public (activités de guichet) et celles qui n'en impliquent pas. Dans ces différents cas, il apparaît que le personnel

de « back office » effectue les tâches administratives courantes permettant de consolider les activités spécifiques menées par le « front office ». Ainsi, nous remarquons que le contexte de travail de manière générale, la fonction occupée et la nature des tâches plus spécifiquement, permettent de différencier l'activité de « front office » de celle de « back office ».

Pour la bonne compréhension de notre recherche, il nous semble important de fournir une définition de ces deux axes. Pour ce faire, nous nous appuyons tout d'abord sur les indications du Journal Officiel de la République française (2005) (vocabulaire de l'économie et des finances). Selon les experts linguistiques français, le « back office » est traduit par « service d'appui » et regroupe « l'ensemble de fonctions administratives ou logistiques liées à la vente, telles que la mise à jour des stocks, les livraisons et les paiements ». Ces mêmes experts traduisent le « front office » par « service de clientèle », soit « l'ensemble des services commerciaux de l'entreprise proposés au client, tels que les bons de commande et les catalogues ».

Au travers de notre recherche, nous allons tenter de répondre à ces questions et de vérifier les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 :

L'OCB des collaborateurs est différent selon qu'ils exercent, au sein d'une même organisation, une activité de « front office » ou de « back office ».

Hypothèse 2 :

Le personnel de « back office » présente un comportement citoyen inférieur à celui du personnel de « front office ». A noter que cette appréciation se fonde sur notre expérience personnelle de l'administration, et sur une perception tout autant personnelle de la valorisation des métiers de « front » au dépend des métiers de support.

Il nous semble en effet que depuis plusieurs années, un effort particulier est fourni dans l'administration publique pour améliorer les prestations offertes en « front office », tant pour contrecarrer l'image peu flatteuse du fonctionnaire présente dans la conscience collective que dans un souci d'intensifier l'offre de prestations de qualité aux administrés. Cette perception du défi lancé au secteur

public est confirmée par Batal qui considère ces améliorations qualitatives comme un enjeu de légitimité (Batal, 1997).

Par ailleurs, le fait d'intervenir en contact direct avec le public nous apparaît comme un élément dynamisant et valorisant. La diversité des interlocuteurs, les difficultés que cela engendre, mais également la richesse que cela amène ou le mécontentement souvent exprimé par les administrés, sont autant de facteurs laissant à penser qu'au-delà de la pénibilité de certaines situations, le collaborateur en « front office » se doit d'être acquis à une cause et se sent d'avantage impliqué dans les résultats de l'organisation pour laquelle il travaille. Pour mener notre étude comparative, il nous a semblé intéressant de prendre pour exemple une organisation offrant un contraste fort au niveau de la nature des fonctions représentées, qui plus est dans un contexte offrant une forte identité institutionnelle. Ainsi, nous avons choisi de mener nos investigations auprès de la Police genevoise, afin de différencier les fonctions de bureau (« back office ») et les fonctions de terrain (« front office »). La police genevoise compte près de 1700 collaborateurs. 1290 sont issus de la carrière policière et répondent à la loi sur la police, 400 constituent le personnel administratif et sont soumis, comme la plupart des fonctionnaires, à la loi sur le personnel de l'administration cantonale.

L'étude de terrain a été conduite dans un poste de gendarmerie de quartier pour la catégorie « front office » et au service des contraventions pour la partie « back office ».

Le service des contraventions est composé exclusivement de personnel administratif, il assure le traitement de toutes les amendes d'ordre et contraventions émises par la police (à 70%) ou d'autres organismes compétents. Quant au poste de gendarmerie de quartier, il est composé essentiellement de personnel policier et de personnel administratif en contact direct avec le public. Les gendarmes y travaillent pour le bien-être et la sécurité des citoyens et sont en contact quasi permanent avec le public.

Les éléments suivants sont à relever, car ils ne sont pas anodins et doivent être appréciés dans le cadre de la mesure de l'OCB auprès du personnel policier. En effet, tout fonctionnaire de police est assermenté, il a donc promis ou juré – notamment – de remplir avec dévouement les devoirs de la fonction à laquelle il est appelé et

d'apporter fidélité, discrétion, zèle et exactitude à l'exécution des travaux qui lui sont confiés. Le fonctionnaire de police respecte également un code de déontologie, duquel nous retiendrons en particulier que « l'intérêt de la mission l'emporte sur l'intérêt personnel » et « la disponibilité et la courtoisie caractérisent tout policier ». Le personnel administratif de la police est, quant à lui, soumis à la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux en ce qui concerne le statut (engagement, nomination, sanctions disciplinaires), ainsi qu'à la loi concernant le traitement et les diverses prestations allouées aux membres du personnel de l'Etat et des établissements hospitaliers en ce qui concerne le traitement.

Méthodologie

Une prise de contact a été établie avec le responsable des ressources humaines de la police, tout d'abord pour une présentation du concept d' « organizational citizenship behavior », ainsi que du thème que nous souhaitons traiter par le biais de notre étude, et afin de déterminer les deux groupes cibles. Le rôle du responsable des ressources humaines de la police consiste également à intervenir en qualité de « médiateur » entre les responsables de groupes, le Chef de la Police sans l'accord de qui l'étude dans l'institution visée ne peut être menée, et nous-mêmes.

Dans le premier groupe, le comportement citoyen de cinq « commis administratifs 3 » (classe 9 dans l'échelle des traitements du canton de Genève) n'intervenant pas au guichet est apprécié par la directrice du service des contraventions. Dans le second groupe, cinq gendarmes (classe 12 dans l'échelle des traitements du canton de Genève) sont appréciés par le maréchal chef de poste. Certes, la classe de traitement n'est pas identique, toutefois la comparaison trouve du sens dans l'organisation puisque les fonctions désignées n'impliquent pas de responsabilité d'encadrement, ce qui les place, dans l'échelle hiérarchique, à un niveau comparable. Il y a lieu de préciser également qu'aucune des cinq personnes de chaque groupe dont le comportement citoyen a été observé n'a, par le passé, exercé l'activité du deuxième domaine étudié.

L'échelle de mesure de l'OCB retenue est la même que celle de l'étude précédente (voir les 30 items présentés en première partie). Sur les questionnaires utilisés, chaque item fait l'objet d'une évaluation de l'employé par son supérieur hiérarchique et est mesuré sur une échelle de type *Likert* à 5 points.

Eléments de théorie

En ce qui concerne les tâches de « front office » ou de « back office », peu de recherches ont été réalisées à ce jour en lien avec l'OCB. Toutefois, les études sur la perception du poste pourraient permettre de comprendre l'influence du type de travail sur l'engagement organisationnel. En effet, Abbott et al. ont découvert que l'estime que les employés ont pour leur propre poste peut influencer l'engagement de l'équipe (Abbott & al., 2006). Comme nous l'avons vu lors de la définition des hypothèses de la présente étude de cas, il est probable que les postes de « front office » soient plus valorisés que les postes de « back office », ce qui étayerait la deuxième hypothèse, qui stipule que les employés de « back-office » ont un OCB inférieur à ceux de front-office. Piccolo et Colquitt ont également démontré que la perception de son propre poste peut avoir une influence sur la performance et l'OCB (Piccolo et Colquitt, 2006, p. 331).

D'une manière générale, les caractéristiques du poste semblent avoir une influence sur l'OCB, mais différenciée selon les pays : en effet, en Europe et en Amérique du Nord, le type de tâches paraît être corrélé de manière significative avec l'OCB, alors qu'en Asie et Moyen-Orient cette variable n'a pas d'influence sur le comportement citoyen des employés.

Plusieurs chercheurs nord-américains se sont penchés sur les éléments expliquant le lien entre satisfaction au travail et OCB et relèvent les facteurs suivants : le type de poste (« task / job characteristics ») et la motivation intrinsèque. Il résulte de l'enquête de Farh et al. qu'il y a une relation positive entre les caractéristiques du poste et l'OCB (Farh & al., 1990). L'étude classique de Hackman et Oldham montre que l'autonomie et la variété des tâches ont une influence positive sur l'OCB (Hackman & Oldham, 1976). Hatcher

et al. ont également découvert que la variété des tâches et l'autonomie – ainsi que le feedback – étaient corrélés de manière positive avec l'OCB (Hatcher & al., 1989).

En Asie et Moyen-Orient, dans une recherche réalisée auprès d'employés de sociétés industrielles à Taiwan, l'on découvre que la variété des tâches, ainsi que le sens accordé à l'activité ont une influence positive sur l'OCB, mais que l'autonomie n'est pas corrélée de manière significative au comportement citoyen dans l'organisation (Chiu, S.F., Chen, H.L., 2005). Une étude auprès de collaborateurs d'entreprises publiques et privées à Oman montre également que les caractéristiques du poste ne sont pas corrélées de manière significative avec l'OCB (Kuehn & Al-Busaidi, 2002).

A l'évidence, d'autres recherches devront encore être effectuées sur cette question.

Le tableau ci-dessus met en exergue les valeurs médianes de l'OCB par item et par dimension, ainsi que par type de poste (« front office » et « back office »). A côté de la médiane, la fréquence de la réponse la plus représentée est indiquée en pourcentage.

Résultats

Tableau 8
Récapitulatifs des données de l'OCB Front / Back office

	Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane FRONT OFFICE	Médiane BACK OFFICE
Altruisme	Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A	5	60%	5	4
	Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A	5	60%	5	2
	Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	03A	3.5	40% (1)	4	1
	Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.	04A	4	40% (5)	5	3
	M'assiste dans mes tâches.	05A	5	80%	5	5
	Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A	3	30% (1) / 30% (3) / 30% (4)	3	1
ALTRUISME			4	47% (5)	5	3.5

	Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane FRONT OFFICE	Médiane BACK OFFICE
Bienveillance	Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	5	70%	5	5
	Fait des pauses non méritées.*	08B	5	60%	5	4
	Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	3	40% (5)	5	2
	Réalise passivement les tâches demandées.*	10B	5	60%	5	3
	Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	5	90%	5	5
	Passé beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	12B	4	40% (5)	5	3
	Ne prend pas de congés inutilement.	13B	5	70%	5	5
	Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B	5	60%	5	4
Mixte	Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15A B	4	50% (5)	5	2
	Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.	16A B	3.5	40% (5)	5	3
BIENVILLANCE			5	58%	5	3
Sportif	Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	5	60%	5	4
	N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	4	40% (5)	5	4
	Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S	4.5	50% (5)	5	3
	Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*	20S	4	40% (5)	5	3
	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S	4	40% (5)	5	3
	Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	22S	5	60%	5	4
	Ne se plaint pas de ses tâches.	23S	4.5	50% (5)	5	4
ESPRIT SPORTIF			4	49% (5)	5	4
Courtoisie	Evite de créer des problèmes pour autrui.	24C	5	60%	5	3
	Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	1	60%	1	2
	Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.	26C	4	50% (5)	5	2
	M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	27C	5	60%	5	4

COURTOISIE			3.5	45% (5)	5	3
Citoyen	Se tient informé des développements de l'organisation.	28V	5	60%	5	2
	Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	4	30% (2) / 30% (4) / 30% (5)	4	2
	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	30V	4	30% (4) / 30% (5)	4	4
VERTU CITOYENNE			4	40% (5)	5	2
OCB GLOBAL			4.5	50% (5)	5	3

*item à score inversé

La comparaison des valeurs médianes confirme une importante différence entre le « front office » et le « back office ». Le second groupe évalué présente un comportement citoyen inférieur au premier. Pour la partie « front office », 25 items sur 30 recueillent une valeur médiane égale à 5, ce qui est considérable, comme nous allons le voir également dans la partie de ce cahier consacrée à la comparaison internationale des valeurs de l'OCB (cf point 3.2). Les items à valeur élevée pour les deux groupes à la fois (médiane = 5 et médiane par type de fonction ≥ 4) sont les suivants :

Tableau 9
OCB à valeurs médianes élevées pour les deux groupes

Items à valeur élevée		Médiane	Médiane FRONT OFFICE	Médiane BACK OFFICE
M'assiste dans mes tâches.	05A	5	5	5
Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	5	5	5
Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	5	5	5
Ne prend pas de congés inutilement.	13B	5	5	5
Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A	5	5	4
Fait des pauses non méritées.*	08B	5	5	4
Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B	5	5	4
Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	5	5	4
Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	22S	5	5	4
M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	27C	5	5	4

*item à score inversé

Les items à valeur faible au niveau de la médiane (< 4) sont les suivants :

Tableau 10
OCB à valeurs médianes faibles pour les deux groupes

Items à valeur faible		Médiane	Médiane FRONT OFFICE	Médiane BACK OFFICE
Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.	16AB	3.5	5	3
Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	03A	3.5	4	1
Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	3	5	2
Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A	3	3	1
Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	1	1	2

Les items à faible OCB touchent, pour le groupe « front office », uniquement les dimensions de l'altruisme et de la courtoisie et, pour le groupe « back office », toutes les dimensions sauf l'esprit sportif et la vertu citoyenne.

Après l'analyse des données récoltées, les interviews complémentaires, qui ont été conduits en présence des deux responsables d'équipe, ont permis d'enrichir les conclusions émises sur la base des questionnaires.

Le comportement OCB qui est mis en évidence est celui de la bienveillance, soit le professionnalisme. Pour rappel, le comportement citoyen de bienveillance est une forme de contribution impersonnelle et généralisée, difficilement mesurable, dont le bénéficiaire est le groupe, le département ou l'organisation au sens large. Cette notion ne doit pas être confondue avec une simple soumission aux ordres.

Toutes les rubriques, la courtoisie mise à part, comportent une dépendance significative ou peu significative selon le test du Chi2. Un item significatif selon le test du Chi2 est un item qui marque une différence statistiquement significative entre les types de postes occupés. Nous avons choisi ici un intervalle de confiance à 95 %. Même si l'altruisme est peu marqué, au même titre que l'esprit sportif (nouveaux défis), ou encore la vertu citoyenne (conviction), nous

pouvons observer une différence entre le « front office » et le « back office ».

Discussion

Pour rappel, l'**hypothèse 1** que nous avons émise en préambule est la suivante : « l'OCB des collaborateurs est différent selon qu'ils exercent, au sein d'une même organisation, une activité de « front office » ou de « back office » ».

En considérant les résultats globaux obtenus par les questionnaires d'une part, et les entretiens avec les responsables d'autre part, et avec les réserves de validité qui s'imposent, nous pouvons conclure que notre hypothèse se vérifie. Autrement dit, dans le cadre de notre recherche, l'OCB est directement lié au contexte de travail, à la fonction exercée, et à la nature des tâches effectuées plus précisément. En ce qui concerne l'**hypothèse 2**, elle est confirmée car l'on constate que les valeurs médianes sont supérieures pour l'OCB du personnel de « front office ».

Cette différence d'OCB s'exprime à travers le nombre d'items qui affichent une dépendance significative ou peu significative. De plus, à la lecture des comptes rendu d'entretiens, nous percevons également que la réalité de travail des deux secteurs analysés n'est pas similaire et influence de manière importante le comportement des collaborateurs.

Toutefois, en se penchant sur le détail des résultats de notre étude de cas, nous relevons que la dimension d'OCB dominante dans le groupe « front office » concerne l'altruisme et la bienveillance ; à noter que cette dernière notion est assez proche du professionnalisme. Cette observation doit donc être mise en perspective avec le fait que, comme nous l'avons évoqué en préambule, les gendarmes sont assermentés et se doivent de respecter le code de déontologie de la police, qui implique notamment d'apporter dévouement et rigueur dans l'exécution des tâches et d'adopter un comportement où prédominent la disponibilité et la courtoise.

Il devient dès lors difficile d'apprécier ce qui tient de l'OCB ou du devoir du policier. Cet avis est confirmé par le responsable

d'encadrement des gendarmes interrogé, pour qui le comportement des policiers ne peut réellement être associé à un comportement citoyen vis-à-vis de l'organisation, dans la mesure où le code de déontologie implique que le policier adopte un comportement citoyen, fasse preuve d'un engagement allant au-delà de la moyenne et soit courtois.

La réserve que nous émettons fait donc référence au choix du groupe cible de notre étude, puisqu'il ressort des informations à notre disposition que le comportement des policiers est davantage dicté par le sens du devoir que par des facteurs psychosociologiques bénéfiques pour l'organisation.

Notre étude serait-elle donc erronée pour cette seule raison invoquée ? Deux éléments principaux permettent de penser le contraire.

Tout d'abord, il est intéressant de relever que, de l'avis de la direction du Service des contraventions, l'analyse aurait certainement conduit au même résultat, soit un OCB plus prononcé pour le personnel du « front office » que pour celui du « back office », si l'intégralité de l'analyse s'était déroulée au sein du même service où la distinction entre les deux groupes est depuis peu ancrée dans l'organisation. Pour l'expliquer, référence est faite à nouveau à la nature des tâches, répétitives et peu dynamiques en « back office », plus diversifiées en « front office » et présentant davantage d'intérêt, notamment en raison du contact avec le public.

Par ailleurs, nous constatons que la mission confiée aux policiers, autrement dit la nature des tâches qui leur sont dévolues, apparaît comme un moteur de motivation des collaborateurs. En revanche, il est possible que pour le personnel de « back office », la répétitivité et la monotonie des tâches, de même que l'absence de contacts avec le public, soient sources de désintérêt et de démotivation.

Cette référence à la mission confiée occupe une place importante dans le cadre de notre étude de terrain et fait même ressurgir une notion plus spécifique, celle de la vocation. En effet, les informations recueillies auprès du responsable d'encadrement des gendarmes dont la dimension d'OCB a été évaluée permettent d'établir un lien très fort entre la motivation et la vocation. Il ressort par exemple de la discussion que les jeunes gendarmes sortis de l'école de police ne

trouvant pas réponse aux idéaux qu'ils s'étaient fixés en embrassant la carrière de policier, quittent rapidement le métier.

Pour conclure, nous dirons que, quant bien même la notion d'OCB devient quelque peu relative pour le personnel policier pour les raisons développées plus haut, il apparaît que la motivation liée à la nature des tâches est un élément prédominant dans ce secteur, ce qui permet de confirmer notre appréciation initiale.

De plus, nous sommes d'avis que le seul respect du code de déontologie ne suffit pas à expliquer le score élevé pour certains items dans la partie « front office ». A titre d'exemple, prenons les trois items de l'altruisme qui remportent une médiane de 5. Ce comportement, qui incite à assister le supérieur hiérarchique dans ses tâches, à aider les autres employés lorsqu'ils ont été absents ou à se porter volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à leur poste, n'est pas fixé par le code de déontologie, dont les exigences rappellent davantage la dimension « bienveillance » de l'OCB.

La dimension d'OCB la plus faible dans le groupe « back office » concerne la vertu citoyenne, les trois items relatifs à cette dimension obtenant un score inférieur à la moyenne. Cette notion de vertu citoyenne renvoie plus spécifiquement au sentiment d'appartenance à la culture organisationnelle, voire à l'organisation elle-même.

Nous pouvons probablement expliquer ce phénomène par le constat suivant : il existe au sein de la Police genevoise un clivage fort entre les fonctions administratives et les fonctions du corps de police. Le port de l'uniforme pour les uns, une tenue civile pour les autres, peut l'expliquer. Un autre facteur justifie cette différence : le fait que les deux entités se réfèrent à des lois différentes. Ainsi, une inégalité de traitement est fortement ressentie par les collaborateurs des services administratifs, étant donné que la loi sur la police confère à ses bénéficiaires des avantages sociaux et des progressions de carrière dont eux ne peuvent se prévaloir.

Recommandations et conclusion

Dans ce contexte, il devient aisé de comprendre que les collaborateurs des fonctions administratives, en l'espèce le « back

office », peinent à partager les valeurs de l'organisation pour laquelle ils travaillent, et par conséquent présentent un niveau d'OCB inférieur du point de vue de la vertu citoyenne (la valeur médiane pour cette dimension est de 2).

C'est dire que l'ensemble des conditions de travail, déterminées en bonne partie mais pas seulement par le statut auquel le personnel considéré est soumis, peuvent expliquer un niveau d'OCB différencié. Idéalement, pour identifier plus finement l'effet de la nature du travail (*front* ou *back*), il aurait fallu retenir un échantillon de personnes soumises au même statut, ce qui n'a pas été possible dans cette étude de cas.

Forts de ces constats, il nous semble que des actions pourraient être menées, d'une part pour briser la monotonie des activités de « back office », lesquelles se déroulent au surplus dans un climat de stress lié au volume de travail et au retard qu'il engendre, d'autre part pour valoriser le rôle du « back office » en rappelant qu'il est un acteur indispensable à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Développer la polyvalence des employés de « back office », organiser des rencontres informatives avec le « front office » telles que des stages dans un poste de gendarmerie, créer un forum d'échanges entre les deux groupes, sont des exemples d'actions que nous imaginons réalisables pour tenter de favoriser la satisfaction des employés et, à terme, les aider à développer un comportement de type citoyen.

La gestion des ressources humaines doit intégrer autant que possible les besoins et attentes des collaborateurs en matière de satisfaction au travail. Une bonne connaissance de ces besoins permet de mieux les faire coïncider avec les objectifs généraux et prioritaires de l'organisation.

Cette alchimie n'est pas facile à obtenir, et c'est de manière systématique et récurrente qu'il faut « sonder » le degré de satisfaction des collaborateurs pour réagir rapidement en cas de controverse. L'équilibre est d'autant plus difficile à trouver et à maintenir dans un contexte de mutation permanente, de rapidité de changement, de pression financière qui caractérisent notre société actuelle.

En effet, les restrictions budgétaires, les nouveaux styles de gestion qui tendent à s'orienter vers le management par objectifs, la contractualisation des rapports de travail, la rémunération au mérite, etc. vont dans le sens de privilégier l'individuel au détriment du collectif.

Or, on sait que l'identification au groupe est importante dans une organisation afin de bénéficier de repères solides et pourvus de sens. Savoir ce que l'on fait, pourquoi on le fait, dans quel contexte cela s'inscrit et en quoi l'action de chacun est interdépendante de l'action des autres et sert les objectifs de l'organisation, permet de donner du sens à son travail.

Le « produit » de l'organisation ne se résume pas à la somme des prestations individuelles des collaborateurs, mais doit intégrer la valeur ajoutée que représente l'interaction des différents acteurs entre eux.

Pour mener à bien notre démarche, nous avons choisi comme point d'ancrage d'opposer le « front office » au « back office », en misant principalement sur la nature des tâches confiées à ces deux pôles. Une évidence ressort toutefois de l'analyse : une seule cause ne suffit pas à expliquer la présence ou l'absence d'OCB chez les collaborateurs.

Bien entendu, la nature des tâches a un impact important sur la motivation des employés et, par conséquent, sur leur propension à développer un comportement de type citoyen. Cette corrélation est confirmée par l'étude de Farh et al., qui démontre que le type de tâche et le type de leadership influencent de manière positive la relation entre OCB et la motivation, aussi corrélée avec la satisfaction dans le poste (Farh & al., 1990). Toutefois, peu d'études ont pu démontrer le lien direct entre type de poste et OCB à ce jour (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000), alors que cette variable constitue un déterminant important du comportement citoyen, ne serait-ce que par l'intermédiaire d'autres facteurs, comme le sentiment de responsabilité ou l'interdépendance des tâches (Pearce & Gregerson, 1991).

Comme nous le disions ci-dessus, d'autres recherches sont donc nécessaires pour approfondir cette question, sur la base de design

permettant de mieux contrôler les variables indépendantes concurrentes, telles que :

- Statut et conditions de travail
- Différences salariales
- Monotonie, respectivement diversité des tâches assumées.

3.1.3 Troisième étude de cas : Evaluation du comportement citoyen dans l'entreprise, observateur et observés sont-ils sur la même longueur d'onde ?

Cette troisième étude de cas, présentée sur la base du travail réalisé par Eric Besseau, porte sur les différences entre la perception du niveau d'engagement vis-à-vis de l'organisation perçue par soi-même et par d'autres personnes (pairs, supérieur hiérarchique, subordonnés).

Cette question se retrouve de manière plus générale dans diverses recherches portant sur l'évaluation de la performance (Bretz & al., 1992), mais nous verrons qu'elle a également été exploitée en lien avec l'évaluation de l'OCB des collaborateurs. Ce thème est particulièrement d'actualité à l'aube d'une ère nouvelle pour les employés du secteur public notamment.

Objectifs et hypothèses

Dans cette étude, réalisée auprès de 20 collaboratrices et de la responsable du bloc d'accouchements de l'Hôpital de la Côte nous avons cherché à connaître les éventuelles limites des méthodes de mesures proposées pour l'évaluation de l'OCB ou des éventuels biais qui pouvaient en résulter.

La question de recherche peut se résumer ainsi : Observateur et observés sont-ils sur la même longueur d'onde ? Et nous tenterons de vérifier l'hypothèse suivante :

Hypothèse : Il existe un possible écart entre l'OCB mesuré (en fait évalué subjectivement) au niveau de l'encadrement et l'OCB qu'estiment fournir les collaborateurs. Autrement dit, il existe une différence entre l'auto-évaluation et l'hétéro-évaluation de l'OCB.

Dans une perspective de gestion des ressources humaines orientée vers la valeur ajoutée qu'elle apporte au personnel, à l'encadrement et d'une manière générale à l'organisation, l'OCB représente le plus souvent une précieuse information qui peut contribuer de manière évidente au bon fonctionnement des services administratifs et permettre ainsi de mieux atteindre les objectifs de l'organisation. Toutefois, la définition de ce concept et des dimensions qui y sont liées ne fait pas encore l'unanimité. Dès lors, les résultats de cette étude, bien que très partielle, devraient permettre de renforcer la pertinence des éléments d'analyse et d'évaluation ainsi proposés.

Méthodologie

Pour essayer de mettre en évidence l'éventuel écart entre l'OCB mesuré au niveau de l'encadrement et l'OCB qu'estiment fournir les collaborateurs, tout en limitant l'influence de variables organisationnelles et situationnelles susceptibles d'altérer l'évaluation, il nous a paru important de restreindre le champ de recherche à une population cible dans un milieu professionnel identique, peu hiérarchisé, où l'éventail des fonctions est extrêmement réduit, voire nul. En effet, certaines recherches dans le domaine de la psychologie industrielle ou organisationnelle (Bateman & Organ, 1983) ont démontré qu'il existe des différences selon les types de personnalité et les différents milieux professionnels et que des constatations valables pour un groupe ne sont pas directement applicables à un autre (Schneider, 1985). De plus, le choix de la population d'étude peut, a priori, avoir une incidence sur les résultats de la recherche puisque, selon les secteurs ou les contextes économiques, l'OCB peut être plus ou moins développé, voire inexistant. Emery et Wyser (2005) relèvent que les réformes des conditions de travail qui se traduisent par une désécurisation des collaborateurs sont susceptibles de péjorer les comportements des employés et collaborateurs (librement adapté). Nous avons donc choisi comme terrain d'analyse le secteur Mère – Enfants de l'Hôpital de la Côte et plus précisément le bloc d'accouchements. Ce service, composé de 23 sages-femmes ainsi que d'une Icus (Sage-femme de formation), a l'avantage de présenter une

forte homogénéité au niveau des compétences professionnelles des collaboratrices - il n'y a pas d'homme sage-femme à l'Hôpital de la Côte - et de limiter fortement l'influence de nombreuses variables individuelles notamment en terme de genre, d'heures de présences au travail, de rémunération ou de développement professionnel par la promotion. A noter que dans l'ensemble, les professions médicales (médecins exceptés) permettent peu d'accroissement de rémunération ou de développement professionnel par la promotion. Nous avons organisé notre étude autour de la comparaison de la mesure de l'OCB réalisée d'une part par la responsable et d'autre part par les collaboratrices elles-mêmes. Les résultats de cette comparaison ont ensuite été approfondis par des entretiens semi directs.

Compte tenu de l'hypothèse de départ, qui postule qu'il existe une différence entre les OCB perçus, et en accord avec la responsable du Service Mère – enfants, il a été convenu que la présente recherche aurait pour objectif une amélioration du management opérationnel du bloc d'accouchements et qu'elle serait présentée comme telle aux collaboratrices. La question de recherche étant la comparaison de la mesure de l'OCB d'un même service, il s'agissait de récolter les valeurs de l'OCB attribuées, aussi bien par la responsable du bloc opératoire que par les collaboratrices elles-mêmes.

L'échelle de mesure retenue est la même que dans les deux autres études de cas, constituée de 30 items précis représentant chacun une action appréciée des managers selon les études de Smith et al.

Deux questionnaires miroirs ont été élaborés, l'un pour les collaboratrices, l'autre pour l'Icus. A noter que les questionnaires ont été très légèrement retouchés (vocabulaire), pour mieux « coller » à la réalité du contexte retenu. C'est dire que les résultats et conclusions tirés de cette étude doivent, de ce fait, être pris avec précaution.

Cette enquête a été complétée par des entretiens semi directs (annexe 3).

En ce qui concerne les résultats et l'analyse des données, dans une première phase, nous avons procédé à une analyse quantitative des réponses au questionnaire de l'OCB, puis, dans une deuxième phase, à une analyse qualitative, à partir des entretiens.

L'analyse quantitative des données a tout d'abord été effectuée au moyen d'un tableau croisé dynamique permettant de mettre en évidence l'OCB du personnel du bloc d'accouchements et d'effectuer les premières comparaisons entre la mesure effectuée par la responsable et celle réalisée par les collaboratrices.

Pour l'analyse qualitative des données, un questionnaire d'entretien semi directif a été élaboré de manière à déterminer si le relevé de l'OCB au niveau des collaboratrices pouvait avoir été influencé par l'environnement et le contexte professionnel, ainsi qu'à identifier les pré-attendus de chaque partenaire sur les résultats de manière à pouvoir, le cas échéant, pondérer les écarts.

Ce questionnaire a été soumis tant aux collaboratrices, qu'à la responsable du bloc d'accouchements en l'absence de toute communication ou information sur les résultats obtenus par l'analyse des questionnaires OCB. Ceci de façon à n'influencer en aucune manière leur perception du cadre dans lequel s'est déroulé le relevé.

20 questionnaires sur 21 ont été traités par l'Icus, une collaboratrice venant d'arriver au bloc d'accouchements n'ayant pu être évaluée ; mais 19 ont été pris en considération, celui de la nouvelle arrivée devant être écarté faute de disposer du questionnaire complémentaire de l'Icus. Ce qui donne un taux de retour effectif de 90,4%.

Ensuite, de manière à répondre à notre question de recherche, nous avons analysé les écarts révélés par la comparaison des deux mesures d'OCB effectuées pour chaque collaboratrice (une par la responsable du service, l'autre par la collaboratrice elle-même) en prenant comme référence l'évaluation réalisée par la responsable.

Cet écart a été mesuré d'une part en valeur, en tenant compte de l'échelle de Likert, et ce par rapport à la norme que constitue le relevé de la responsable : les données positives expriment une sous-évaluation de l'OCB par la responsable par rapport à l'OCB perçu par chaque collaboratrice, et les données négatives une surévaluation. D'autre part, cet écart a été évalué en pourcentage de réponse exprimant soit la concordance, soit la discordance : il s'agit du degré d'asymétrie de chaque item entre la distribution des réponses et sa moyenne. Une asymétrie positive indique une distribution unilatérale décalée vers les valeurs les plus positives, et une asymétrie négative,

une distribution unilatérale décalée vers les valeurs les plus négatives.

Éléments de théorie

Dans le cadre d'études connexes portant sur l'évaluation de la performance, plusieurs recherches ont été conduites pour comprendre les causes des différences entre l'auto-évaluation et l'évaluation par le supérieur.

En 1988, Campbell et Lee présentent trois raisons qui expliquent cet écart : la première est la différence de perception du rôle attendu et du contenu de la fonction (Campbell et Lee, 1988). A noter que cet élément revient dans d'autres recherches : Shore et al. ajoutent que l'écart entre l'auto-évaluation et l'évaluation par le supérieur est d'autant plus grand lorsque les tâches et les objectifs sont peu clairs (Shore & al., 1998). Furnham et Stringfield soulignent que pour les comportements les plus facilement observables les résultats de l'auto-évaluation par le collaborateur et de l'évaluation par le supérieur se rapprochent (Furnham & Stringfield, 1998).

La deuxième raison évoquée par Campbell et Lee est liée à la difficulté d'évaluer une fonction au niveau de l'activité réelle ; en effet, le supérieur a tendance à émettre une évaluation globale de l'employé, alors que ce dernier focalise son auto-évaluation sur des activités précises.

La troisième raison vient de la situation d'évaluation elle-même qui peut être vécue comme un événement menaçant par l'employé, ou par le responsable. En 1977, Baird précise que la différence entre les évaluations augmente de manière considérable, lorsque la prestation est jugée médiocre par l'employé lui-même ; en effet, celui-ci aura tendance à se surévaluer (Baird, 1977). Une dizaine d'années plus tard, Campbell et Lee démontrent que le biais peut aussi provenir du responsable ; en effet, lorsque la performance du collaborateur est très bonne, le supérieur peut se sentir menacé et par là même, réduit son appréciation des prestations du collaborateur (Campbell & Lee, 1988).

Entre 1984 et 1996, d'autres chercheurs se sont également penchés sur la question des différences entre auto-évaluation et évaluation par

les pairs ou les supérieurs. Leurs conclusions vont toutes dans le même sens : les écarts sont plus importants entre l'auto-évaluation et l'évaluation par le responsable qu'entre l'évaluation par les pairs et par le responsable. (Harris & Schaubroeck, 1988 ; Furnham & Stringfield, 1994 ; Schrader & Steiner, 1996).

En parallèle, des recherches ont été réalisées sur les différences au niveau du résultat de l'évaluation ; en 1992, Bretz et al. montrent que l'employé a tendance à se surévaluer et que la différence par rapport à l'évaluation par son supérieur augmente lorsque ce dernier prend connaissance du résultat de l'auto-évaluation avant d'évaluer la personne concernée ; afin de réduire l'écart, il est donc recommandé de procéder à l'évaluation chacun de son côté et de confronter les résultats ensuite (Bretz & al., 1992). Furnham et Stringfield démontrent également que les auto-évaluations des employés sont plus élevées que les évaluations par les pairs ou les supérieurs. Ils ont également expliqué que l'écart entre l'appréciation des responsables et l'auto-évaluation se réduit lorsqu'il s'agit d'évaluer des comportements « observables », comme l'anticipation (planification) ou la communication (Furnham & Stringfield, 1998).

En ce qui concerne l'évaluation du comportement citoyen, l'on constate que celle-ci relève, compte tenu des critères retenus dans notre étude, d'une appréciation plus subjective qu'objective de l'action des collaborateurs ainsi évalués. D'autre part, les items retenus, qui sont reflétés par l'attitude des collaborateurs, tels que l'esprit sportif, la courtoisie, l'altruisme, la bienveillance, la vertu citoyenne ou encore l'engagement individuel vis-à-vis de l'entreprise, sont a priori difficilement mesurables tant en quantité qu'en qualité compte tenu qu'ils ont pour objectifs de mettre en évidence des comportements (attitudes et actions) assez peu formels et validés presque exclusivement par des jugements ordinaires, donc par nature difficiles à matérialiser. Il est à noter qu'au niveau théorique, il semble exister un certain degré de consensus et de convergence pour relever que certains aspects de l'engagement sont liés au comportement et donc visibles à défaut d'être directement mesurables.

Résultats

L'OCB médian pour cet échantillon s'élève à 4. A noter que ces valeurs sont toutes relatives et doivent être considérées uniquement en rapport avec cet échantillon de données. En effet, étant donné la taille de ce dernier, les résultats sont à prendre avec précaution. La réponse 4 a été choisie par 41 % des personnes concernées (fréquence de la catégorie la plus représentée). La médiane et la fréquence de la réponse la plus représentée par item et par dimension, ainsi que la médiane pour les collaboratrices et la responsable, figurent dans le tableau récapitulatif suivant.

Tableau 11
Récapitulatif des données de l'OCB perçu par les collaboratrices / la responsable

Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane Collaboratrices	Médiane Responsable	
Altruisme	Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A	4	70%	4	4
	Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A	3	43%	3	3
	Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	03A	4	48%	4	4
	Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.	04A	4	50%	5	4
	M'assiste dans mes tâches.	05A	3	45%	4	3
	Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A	4	40%	4	3
ALTRUISME		4	41%	4	3	
Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane Collaboratrices	Médiane Responsable	
Bienveillance	Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	5	85%	5	5
	Fait des pauses non méritées.*	08B	5	68%	5	4
	Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	2	38%	2	3
	Réalise passivement les tâches demandées.*	10B	4	63%	4	4
	Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	5	80%	5	5
	Passé beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	12B	5	63%	5	5
	Ne prend pas de congés inutilement.	13B	4	60%	5	4
	Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B	4	70%	4	4
	BIENVILLANCE		4	36%	4	4
Mixte	Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15A B	2	33% (1)	3	1
	Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.	16A B	3	33% (2) / 33% (3)	3	3.5
BIENVILLANCE		4	36%	4	4	

Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane Collaboratrices	Médiane Responsable	
Sportif	Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	4	53%	4	3.5
	N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	3	48%	2	3
	Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S	3	45%	3	2
	Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*	20S	4	70%	4	4
	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S	4	70%	4.5	4
	Tolère les incon vénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	22S	4	70%	4	4
	Ne se plaint pas de ses tâches.	23S	3	48%	4	3
ESPRIT SPORTIF		4	45%	4	4	
Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane Collaboratrices	Médiane Responsable	
Courtoisie	Evite de créer des problèmes pour autrui.	24C	4	58%	4.5	4
	Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	4	40%	4	3
	Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.	26C	4	53%	5	4
	M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	27C	4	60%	4	4
	COURTOISIE		4	53%	5	4
Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée	Médiane Collaboratrices	Médiane Responsable	
Citoyen	Se tient informé des développements de l'organisation.	28V	4	53%	4	3
	Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	3	33%	3.5	2
	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	30V	4	43%	4	4
	VERTU CITOYENNE		4	41%	4	3
OCB GLOBAL		4	41%	4	4	

*item à score inversé

Discussion

Il apparaît plusieurs résultats intéressants concernant la corrélation entre les valeurs OCB des collaboratrices et des responsables. L'on peut constater qu'il existe, en règle générale, une assez bonne concordance entre l'OCB mesuré par la responsable et celui exprimé par les collaboratrices. C'est-à-dire que pour tous les items, sauf le 15AB « Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de l'organisation » et le

29V « Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation », il y a de 0 à 1 point d'écart entre les valeurs médianes d'OCB. On constate également que la perception de l'OCB par les collaboratrices est supérieure à celle exprimée par la responsable pour la moitié des items, et supérieure ou égale à l'OCB perçu par la responsable pour 27 items sur 30 (voir les deux dernières colonnes du tableau ci-dessus).

Plus globalement, nous obtenons pour chaque dimension du modèle, le coefficient de corrélation de Pearson suivant. La corrélation de Pearson est significative au niveau 0.01 (bilatéral), ce qui est relativement élevé pour ce type de données.

Tableau 12
Corrélation des valeurs de l'OCB perçues par les collaboratrices / la responsable

	Coefficient de Pearson	Médiane Collaboratrices	Médiane Responsable
Altruisme	0.577	4	3
Bienveillance	0.73	4	4
Esprit sportif	0.52	4	4
Courtoisie	0.333	5	4
Vertu citoyenne	0.866	4	3
OCB global	0.698	4	4

Des chercheurs américains ont réalisé une analyse similaire à partir des mêmes dimensions (modèle de référence utilisé dans la présente recherche). Les résultats sont les suivants : la corrélation moyenne entre l'OCB perçu par les employés et celui perçu par les pairs est de 0.26, l'OCB perçu par les supérieurs de 0.22, ce qui donne en moyenne une corrélation (pairs et supérieurs ensemble) de 0.38 (Rioux & Penner, 2001).

En comparant le deuxième résultat (0.22) avec celui obtenu à partir des données de notre enquête, nous pouvons constater que le coefficient de corrélation obtenu dans la présente recherche entre l'évaluation par les collaboratrices et par la responsable est relativement élevé (0.698).

La médiane de l'OCB global est de 4, que l'on se place du côté de la responsable ou des collaboratrices. Cette valeur est assez supérieure aux résultats d'une étude menée au Québec, où l'OCB moyen oscille entre 2,93 et 3,18 (Lemire & Saba, 2005). La médiane globale est par contre tout à fait comparable aux valeurs présentées en 1999 par Lam et al., dans l'étude comparative entre Hong Kong, le Japon, l'Australie et les Etats-Unis. En effet, l'OCB moyen par dimension varie de 4,2 à 4,36. Toutefois, il est intéressant de constater que l'OCB perçu par les supérieurs hiérarchiques est légèrement plus élevé que celui perçu par les employés eux-mêmes (Lam & al., 1999).

Toutes les dimensions du modèle OCB ont une valeur médiane de 4 pour les collaboratrices, à l'exception de la dimension de la courtoisie, qui obtient une médiane de 5. Il en va de même pour la responsable, sauf pour l'altruisme et la vertu citoyenne, qui ont des médianes de 3.

L'altruisme perçu par la responsable voit son score se péjorer par les items 02A (« Se porte volontaire pour des activités en-dehors de sa description de poste »), 05A (« M'assiste dans mes tâches ») et 06A (« Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département »), notés 3. Quant à l'OCB médian de la vertu citoyenne, il est bas en raison de l'item 29V (« Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation »), noté 2 par la responsable. Ces résultats sont assez représentatifs de l'environnement professionnel qui a fait l'objet de l'étude. En effet, l'engagement dans les professions médicales est très fortement guidé par une attention portée au bien-être d'autrui et par un engagement personnel envers la communauté.

Bien que l'OCB médian de la bienveillance s'élève à 4, cette dimension obtient des scores dispersés, allant de 5 pour les items 07B, 11B et 12B, à 2 pour les items 09B (noté 3 par les deux groupes) et 15AB (noté 1 par la responsable).

Il en va de même pour l'esprit sportif. En effet, les valeurs élevées des items 20S, 21S et 22S (médiane de 4 pour les deux groupes) compensent les faibles scores des items 18S « En accord avec ce qu'entreprend son employeur » (noté 2 par les collaboratrices) et 19S « En accord avec les changements introduits par le management »

(noté 2 par la responsable). Au travers de ces deux items s'exprime une des caractéristiques de ce service, c'est-à-dire un certain retrait au niveau de l'engagement vis-à-vis de l'organisation, voire une forme de distanciation partielle par rapport à la hiérarchie.

Il est à noter que l'item 28V « Se tient informé des développements de l'organisation » a été traité lors de l'enquête dans le sens de « S'informe des développements du bloc d'accouchements », ce qui explique son score relativement élevé (plus de la moitié des répondants y ont attribué la note 4) et, par analogie, celui de la dimension de la vertu citoyenne.

De manière plus détaillée, nous pouvons aussi constater qu'il existe un OCB plus faible (inférieur ou égal à 3), lorsque les items se rapportent à un engagement vis-à-vis de l'organisation que lorsque les items se réfèrent à la pratique professionnelle quotidienne ou à l'environnement de travail immédiat (ici, le bloc opératoire). Les items concernant l'organisation sont ceux qui se rapportent à l'image de l'organisation et à un comportement citoyen cherchant à toujours améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Ainsi les items suivants, qui traduisent un engagement vis-à-vis de l'organisation, présentent des scores relativement bas, tant dans les évaluations réalisées par la responsable que par les collaboratrices :

Tableau 13
Valeurs médianes de l'OCB envers l'organisation

Items se rapportant à l'OCB envers l'organisation		Médiane Collaboratrices	Médiane Responsable
Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A	3	3
Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	2	3
Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15AB	3	1
N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	2	3
Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S	3	2
Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	3	2

* item à score inversé

A noter que les items présentés ci-dessus se rapprochent de ceux présentés dans le modèle OCB de Williams et Anderson ; ces derniers distinguent l'engagement en faveur du fonctionnement général de l'organisation ou du service (OCBO), et l'engagement au bénéfice des collaborateurs, puis de l'organisation (OCBI) (Williams & Anderson, 1991). Les comportements favorisant le fonctionnement de l'organisation font référence à l'adhésion à des normes informelles, pouvant être culturelles, ou en vigueur au sein d'une profession, qui favorise l'ordre et « la paix sociale » au sein de l'organisation : on a par exemple des items concernant la présence au travail, le respect des pauses, la ponctualité, etc. Le concept d'OCBO de Williams et Anderson est proche de celui de « Generalized compliance » proposé par Smith et al. (1983).

L'analyse de Bishop et al. se penche sur les liens entre le comportement citoyen et l'engagement vis-à-vis de l'équipe ou vis-à-vis de l'organisation ; il en résulte que l'employé adopte différents comportements selon l'entité de l'organisation vers laquelle se dirige son engagement : « Commitment to different entities within the organization are associated with different employee behavior » (Bishop & al., 2000). Une autre recherche, réalisée par Tremblay et al., relève l'importance du lien affectif avec l'organisation et de la motivation, encouragés par différentes formes de reconnaissance, comme moyen pour que les employés se mobilisent pour l'organisation (Tremblay & al., 2000).

Tout en tenant compte des limites présentées par l'échelle de mesure et exprimées lors des entretiens, on constate que ces résultats se retrouvent dans les analyses de Bretz et al., et de Furnham et Stringfield, où ils démontrent que l'auto-évaluation est supérieure à l'évaluation par les responsables (Bretz & al., 1992 ; Furnham & Stringfield, 1998). Selon Organ et Ryan, les valeurs de l'OCB provenant de l'évaluation par le responsable diffèrent de celles récoltées au moyen de l'auto-évaluation (Organ & Ryan, 1995).

L'étude de Morrison présente des résultats intéressants, car ils démontrent que l'évaluation du comportement citoyen est peu objective. En effet, plus le poste occupé est défini – par l'employeur, ou par l'employé lui-même – de manière large, plus le comportement citoyen est perçu comme « allant de soi », puisqu'ils font partie de la

description de poste au sens large (Morrison, 1994). Lam et al. montrent que les employeurs ont une définition plus étendue que les employés du rôle et de la fonction à remplir (Lam & al., 1999). Ainsi, le fait qu'ils évaluent leurs collaborateurs sur la base d'une définition large de leurs tâches aura tendance à réduire le niveau d'OCB.

Recommandations et conclusion

De manière générale, nous avons constaté que les collaboratrices expriment leur propre OCB avec une valeur supérieure à celle de l'OCB relevé par la responsable, excepté pour les items 09B et 18S (relatifs aux dimensions de la bienveillance et de l'esprit sportif). Toutefois, ce résultat ne peut être clairement affirmé et doit être pris avec précaution, car la distribution des écarts reste somme toute assez proche. Ceci d'autant plus que lors des entretiens, la manière de voir les deux évaluations entre elles (auto- et hétéro-évaluation) diffère selon que l'on considère le point de vue des collaboratrices ou de la responsable. D'autre part, de nombreuses sages-femmes ont exprimé leur difficulté à positionner leur perception dans l'échelle de Likert à 5 points, estimant qu'elles devaient souvent surévaluer leur réponse pour ne pas avoir l'impression de sous-évaluer leur engagement vis-à-vis de l'organisation en utilisant le degré inférieur. Par conséquent, nous estimons que faute d'une échelle plus fine, il est difficile d'affirmer qu'il existe une dissemblance certaine entre les OCB exprimés par la responsable et ceux perçus par les collaboratrices.

On peut constater que les évaluations, ainsi que les entretiens, mettent en évidence que la notion d'OCB, bien que peu connue, est assez bien objectivée et aussi reconnue comme importante pour cet environnement professionnel.

En résumé, sur la base de l'analyse des relevés d'OCB effectués, notre enquête empirique permet de mettre en évidence les tendances suivantes :

Il existe, en règle générale, une assez bonne concordance entre l'OCB mesuré par la responsable et celui exprimé par les collaboratrices et d'une manière générale, les collaboratrices ont une

perception de leur OCB avec une valeur légèrement supérieure à celle relevée par la responsable, excepté pour l'item 15AB (« Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image de cette dernière »).

Les résultats sont même identiques pour les items qui sont relativement faciles à observer : par exemple, les trois premiers items de l'altruisme, qui se rapportent au comportement serviable et proactif ; ou encore les items de la dimension bienveillance qui ont trait au respect des horaires (ponctualité, pauses). Ce constat va dans le sens de la recherche de Furnham, présentée plus haut. (Furnham & Stringfield, 1998).

Le niveau d'OCB est assez bon, mais il varie selon le domaine hiérarchique auquel il s'applique. En outre, l'analyse de l'OCB ainsi mesuré révèle que les comportements discrétionnaires sont plus fortement mobilisés lorsque les collaboratrices possèdent un fort niveau d'engagement affectif à l'égard de leur domaine d'activité. Il en va de même lorsqu'elles ressentent un fort sentiment d'autonomie. Enfin, la possibilité de pouvoir utiliser ses compétences au travail semble exercer une influence positive sur la mobilisation des comportements discrétionnaires.

Les résultats mettent en évidence un OCB plus faible vis-à-vis de l'organisation par rapport à celui exprimé dans le cadre de la pratique professionnelle et ce tant au niveau des relevés effectués par les collaboratrices que par la responsable. On peut légitimement s'interroger s'il n'y aurait pas là une forme de rupture partielle du contrat psychologique qui mériterait d'être analysée. En effet, si l'on s'arrête sur les scores relativement bas des items 02A, 09B, 15AB, 18S, 19S, 29V (voir tableau 13), nous constatons que ceux-ci les placent assez nettement en retrait par rapport à la valeur médiane de l'OCB du personnel du bloc d'accouchements qui est de 4. Cette tendance ressort aussi des entretiens, au cours desquels tant les collaboratrices que leur responsable ont exprimé leurs difficultés à s'investir envers l'organisation en général, faute de se sentir soutenues et associées aux processus d'organisation et de décisions relatifs à leur métier et à leur cadre de professionnel.

A ce stade de l'analyse, nous pouvons conclure que l'enquête met en évidence un important OCB des sages-femmes dans le cadre du bloc

d'accouchements et que celui-ci est bien pris en compte par leur responsable. Mais que corollairement, cet OCB ne se transmet et ne s'exprime pas assez envers l'organisation qui supporte ce service. Ce constat peut s'expliquer notamment par le fait que pour répondre au questionnaire de l'OCB, les collaborateurs/trices se réfèrent tout d'abord à l'environnement de travail immédiat (unité, service), puis à l'organisation dans son ensemble. Il y a là un sujet de réflexion qu'il serait intéressant d'approfondir.

3.2 Analyse des données consolidées

Après une vérification des données brutes tirées des études de cas, nous avons consolidé tous les résultats obtenus par les étudiants qui ont effectué une enquête par questionnaire au sein de différentes organisations dans le cadre du cours « Politiques du personnel comparées » (voir les trois études de cas présentées plus haut). Le nombre total d'évaluations de l'OCB s'élève à 93. A partir de ces données, nous avons procédé aux trois analyses suivantes :

- une analyse statistique descriptive pour dégager les résultats par item et par dimension, ainsi que les items ayant obtenu les scores les plus élevés / les plus bas. A partir de ces résultats, nous tentons d'élaborer quelques pistes explicatives de la culture suisse (culture de travail, professionnalisme, code de déontologie, etc.) et un premier calibrage par rapport aux résultats d'autres pays ; premier car, comme nous allons le voir, peu d'études ont utilisé exactement la même échelle pour évaluer l'OCB,
- une analyse de corrélation, qui présente les items les plus explicatifs de l'OCB, ainsi que les corrélations globales et au sein des dimensions retenues ;
- une analyse factorielle confirmatoire, qui nous permet de discuter de la pertinence du modèle retenu, de regrouper certains items, de découvrir de nouveaux items, ou encore de dégager de nouvelles dimensions.

3.2.1 Analyse statistique descriptive

Résultats par item

L'OCB médian pour cet échantillon (93 cas) s'élève à 4 ; à noter que la catégorie la plus représentée est 5, réponse choisie par 42 % des personnes concernées, ce qui est légèrement supérieur à la fréquence de la valeur médiane (4). La médiane et la fréquence de la réponse la plus représentée par item et par dimension figurent dans le tableau récapitulatif suivant :

Tableau 14
Récapitulatifs des données de l'OCB (base : échantillon total)

Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)			Médiane	Catégorie la plus représentée
Altruïsme	Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A	4	42% (5)
	Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A	3	33% (5)
	Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	03A	4	30% (4) / 30% (5)
	Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.	04A	4	33%
	M'assiste dans mes tâches.	05A	4	42% (5)
	Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A	4	30% (3) / 30% (4)
ALTRUISME			4	32% (5)
Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)			Médiane	Catégorie la plus représentée
Bienveillance	Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	5	67%
	Fait des pauses non méritées.*	08B	5	76%
	Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	3	30%
	Réalise passivement les tâches demandées.*	10B	4	52%
	Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	5	76%
	Passé beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	12B	5	64%
	Ne prend pas de congés inutilement.	13B	4	70%
	Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B	4	58%
Mixte	Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15AB	3	36% (5)
	Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.	16AB	3	33% (5)
BIENVEILLANCE			4	56%

Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée
Sportif	Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	4 39%
	N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	3 36% (5)
	Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S	3 30% (5)
	Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*	20S	4 33% (4) / 33% (5)
	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S	4 55%
	Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	22S	4 52%
	Ne se plaint pas de ses tâches.	23S	3 33% (5)
ESPRIT SPORTIF		4	36% (5)
Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée
Courtoisie	Evite de créer des problèmes pour autrui.	24C	4 45% (5)
	Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	3 33% (1)
	Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.	26C	4 36%
	M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	27C	4 42% (4) / 42% (5)
COURTOISIE		4	33%
Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane	Catégorie la plus représentée
Citoyen	Se tient informé des développements de l'organisation.	28V	4 42% (4)
	Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	3 30%
	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	30V	4 36%
VERTU CITOYENNE		4	34%
OCB GLOBAL		4	41% (5)

* item à score inverse

Il est important de consulter la médiane et la fréquence des réponses par catégorie. En effet, pour une même médiane, il est possible que la répartition des réponses soit différente, ou inversement. Par exemple, les items 05A « M'assiste dans mes tâches » et 23S « Ne se plaint pas de ses tâches » présentent tous deux la note 5 comme catégorie la plus représentée, mais ces items ont des médianes de 4, respectivement 3. Ceci peut s'expliquer, car pour l'item 05A, près de trois quarts des réponses sont répartis sur les scores 4 et 5 uniquement, alors que pour l'item 23S, près de trois quarts des réponses sont distribués sur trois scores (3, 4 et 5). Pour l'item 25C « Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues », qui obtient un médiane de 3, nous avons 80 % des réponses qui sont réparties entre les scores 1, 3 et 4 : 33 % pour la note 1, 21 % pour la

note 3, et 27 % pour la note 4. Comme la proportion de note 1 est la plus élevée, nous avons la catégorie « pas du tout d'accord » comme la plus représentée.

Scores les plus élevés

Les items de l'OCB qui ont le score le plus élevé, c'est-à-dire avec une médiane de 5, se distinguent nettement des autres items. En effet, la catégorie « tout à fait d'accord » (note 5) est la réponse choisie par plus de 60 % des personnes concernées. Il est intéressant de noter que ces quatre items appartiennent à la dimension de bienveillance et font penser à la culture de la précision, voire de la discipline, propre à la Suisse, que l'on pourrait retrouver dans les travaux de Rousson par rapport à l'éthique du travail en Suisse (Turansky et Rousson, 2001):

Tableau 15
OCB à valeurs médianes élevées (base : échantillon total)

Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane
Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	5
Fait des pauses non méritées.*	08B	5
Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	5
Passe beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	12B	5

* item à score inversé

Scores les plus bas

Les items suivants présentent des scores relativement faibles, par rapport aux réponses de l'échantillon, mais tout à fait respectables, puisque aucun item n'a obtenu de médiane inférieure à 3. A noter que tous les items ayant obtenu une médiane de 3 ne figurent pas ici. En effet, la catégorie de réponses « 3 » correspondant à un avis neutre, il faut considérer la distribution des réponses pour évaluer si le score est réellement bas. Pour mémoire, sur l'échelle du questionnaire, la note 3 s'intitule « ni d'accord, ni pas d'accord ».

Or, les items 02A, 15AB, 16AB, 18S, 19S et 23S (voir le tableau 14), qui ont une médiane de 3, regroupent néanmoins un tiers des réponses pour la note 5. C'est pourquoi nous avons choisi de présenter les items qui regroupent plus de 80 % des réponses autour des valeurs 2 (« plutôt en désaccord ») et 1 (« pas du tout d'accord ») de l'échelle, et qui peuvent dès lors être considérés comme bas.

Tableau 16
OCB à valeurs médianes faibles (base : échantillon total)

Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)		Médiane
Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	3
Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	3
Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	3

Hormis pour l'item 25C, qui se rapporte clairement à l'environnement de travail immédiat, il est intéressant de constater que les items récoltant un faible score sont relatifs à un engagement vis-à-vis de l'organisation, plutôt qu'à une unité de travail plus restreinte (équipe, division, etc.). Pour mémoire, dans l'étude de cas d'Eric Besseau, qui a analysé les différences de perception de l'OCB entre collaborateurs et responsable, nous avons vu que les items se rapportant à l'engagement vis-à-vis de l'organisation sont les suivants (nous retrouvons les items 09B et 29V, qui ont des scores bas). Nous trouvons ci-après un rappel du tableau 13 :

Items se rapportant à l'OCB envers l'organisation		Médiane Collaboratrices	Médiane Responsable
Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A	3	3
Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	2	3
Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15AB	3	1
N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	2	3
Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S	3	2
Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	3	2

* item à score inversé

Comparaison internationale

Nous allons nous interroger ici sur la signification des scores OCB obtenus en lien avec d'autres enquêtes réalisées en dehors de la Suisse.

Notons au préalable que les nombreuses méthodes de mesure de l'OCB rendent difficile une comparaison des résultats par item. En effet, comme l'illustre une recherche menée sur le comportement citoyen des agents publics au Koweït, il existe une variété de façons de mesurer l'OCB. Le modèle OCB que Alotaibi a choisi (modèle développé en 1983 par Bateman et Organ) est proche de celui utilisé dans la présente étude, mais l'échelle du questionnaire est une échelle de likert à 7 points et l'OCB a été évalué par les pairs (Alotaibi, 2001). Or, comme nous l'avons vu dans la troisième étude de cas, les résultats de l'OCB varient selon la procédure de récolte des données (auto-évaluation ou évaluation par les pairs, par le responsable, etc.) et selon la définition plus ou moins large que l'évaluateur a du poste de la personne évaluée ou de son propre poste (auto-évaluation).

En étendant la comparaison au Canada, aux Etats-Unis, en Asie et en Australie, nous avons toutefois trouvé des résultats comparables avec ceux de la présente étude réalisée à partir de données suisses, où l'on a un OCB médian de 4 :

Des chercheurs canadiens présentent un OCB moyen oscillant entre 2,93 et 3,18. Ces résultats ont été calculés à partir de données

récoltées « dans une organisation publique fédérale canadienne et une firme privée situées au Québec » (Lemire & Saba, 2005, p. 2). D'autre part, des chercheurs américains ont calculé un OCB moyen se situant autour de 4 à partir de données provenant d'une banque multinationale avec des filiales aux États-Unis, en Australie, au Japon et à Hong-Kong (Lam & al., 1999).

Même si nous n'avons pas procédé à une revue étendue d'études comparables sur l'OCB, ce premier aperçu montre à l'évidence que des données plus étendues doivent encore être obtenues pour permettre véritablement une comparaison pertinente, à large échelle et au niveau international, des valeurs d'OCB présentées dans la présente contribution.

3.2.2 Analyse de corrélation

Les résultats détaillés concernant l'analyse de corrélation figurent en annexe 4. Il apparaît de ce tableau que, pour la corrélation de chaque item avec l'OCB global, tous les items ont une corrélation significative au niveau 0.01 (bilatéral), à l'exception de deux items, qui appartiennent à la dimension de la courtoisie et qui ont obtenu des taux de corrélation non significatifs. En effet, la question 25C « Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues » et la question 27C « M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail » présentent une corrélation avec l'OCB global de 20 %.

En ce qui concerne le taux de corrélation, quatre items appartenant à la dimension de la bienveillance et deux à la dimension de l'esprit sportif sont faiblement corrélés avec l'OCB global, car ils présentent une corrélation inférieure ou égale à 40 % :

Tableau 17
Taux de corrélation faibles avec l'OCB global

Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)	Corrélation	
Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	31%
Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	40%
Ne prend pas de congés inutilement.	13B	39%
Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.	16AB	33%
N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	38%

*item à score inversé

Pour les autres items, la corrélation avec l'OCB global est bonne puisque deux tiers des items ont obtenu un coefficient de corrélation supérieur à 50 %. En particulier pour les items relatifs à l'altruisme, à l'esprit sportif et à l'esprit citoyen, qui sont les plus corrélés avec le taux global de l'OCB.

En ce qui concerne la corrélation entre les items, nous présentons ci-dessous la matrice de corrélation, ainsi que les items qui sont fortement corrélés entre eux, c'est-à-dire lorsque le coefficient de corrélation est supérieur ou égal à 60 %.

Tableau 18 Matrice de corrélation

	Atruisme			Bienveillance						Esprit sportif					Courtoisie			Vertu citoyenne																			
	01A	02A	03A	04A	05A	06A	07B	08B	09B	10B	11B	12B	13B	14B	15AB	16AB	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24C	25C	26C	27C	28V	29V	30V							
Atruisme	1.0																																				
	0.2	1.0																																			
	0.5	0.1	1.0																																		
	0.5	0.3	1.0																																		
	0.7	0.4	0.6	1.0																																	
	0.5	0.5	0.3	0.3	1.0																																
	0.5	0.3	0.5	0.5	0.4	1.0																															
	0.1	-0.1	0.1	0.1	0.0	0.3	1.0																														
	0.4	0.0	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4	1.0																													
	0.3	0.6	0.2	0.2	0.2	0.0	0.2	1.0																													
	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.5	0.0	0.3	0.3	1.0																											
	0.3	0.1	0.2	0.1	0.3	0.1	0.4	0.3	0.2	0.2	1.0																										
	0.3	0.1	0.3	0.2	0.1	0.3	0.5	0.3	0.3	0.4	0.4	1.0																									
	0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	0.5	0.4	0.1	0.2	0.2	0.4	0.4	1.0																								
	0.3	0.0	0.2	0.0	0.2	0.1	0.3	0.6	0.2	0.1	0.3	0.6	0.6	1.0																							
	0.4	0.6	0.4	0.3	0.5	0.2	-0.3	0.2	0.3	0.5	0.0	0.1	0.0	0.1	1.0																						
	0.4	0.6	0.4	0.3	0.5	0.2	-0.3	0.2	0.3	0.5	0.0	0.1	0.0	0.1	1.0																						
	0.0	0.1	0.0	-0.2	0.2	0.0	0.2	0.3	0.3	0.1	0.4	0.3	0.4	0.2	0.2	1.0																					
	0.3	0.3	0.4	0.3	0.2	0.1	0.4	0.3	0.3	0.1	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	1.0																				
	0.2	0.4	-0.1	-0.1	0.3	-0.1	0.2	0.4	0.1	0.2	0.1	0.0	0.2	0.3	0.3	0.3	1.0																				
	0.2	0.3	0.1	0.0	0.3	0.0	-0.1	0.2	0.3	0.1	0.2	0.1	0.0	0.3	0.5	0.4	0.7	1.0																			
	0.5	0.4	0.5	0.3	0.5	0.2	0.4	0.2	0.5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.0	0.4	0.2	0.1	1.0																		
	0.5	0.2	0.6	0.5	0.2	0.4	0.3	0.5	0.3	0.5	0.2	0.5	0.4	0.3	0.2	0.6	0.1	0.2	0.5	1.0																	
	0.4	0.3	0.4	0.4	0.2	0.1	0.5	0.3	0.4	0.2	0.4	0.2	0.2	0.3	0.4	0.5	0.8	0.1	0.0	0.0	1.0																
	0.3	0.2	0.3	0.3	0.1	0.0	0.4	0.2	0.3	0.1	0.4	0.2	0.3	0.4	0.3	0.6	0.3	0.4	0.4	0.5	0.6	1.0															
	0.3	0.0	0.3	0.2	0.1	0.3	0.6	0.1	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.6	0.2	0.3	0.4	0.7	0.7	0.6	0.6	1.0															
	0.1	-0.2	0.2	0.1	0.3	0.2	0.3	-0.1	0.0	0.1	0.2	0.0	0.1	-0.1	-0.1	0.0	-0.3	-0.2	0.2	0.1	-0.1	0.2	1.0														
	0.3	-0.1	0.3	0.1	0.3	0.3	0.5	0.1	0.2	0.1	0.5	0.3	0.0	0.0	0.4	-0.1	-0.1	0.3	0.5	0.4	0.3	0.5	1.0														
	0.1	-0.1	0.0	0.2	0.1	0.4	0.2	0.1	0.0	0.3	0.2	0.0	0.1	0.2	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	1.0													
	0.5	0.3	0.5	0.4	0.3	0.5	0.4	0.4	0.3	0.6	0.2	0.5	0.2	0.1	0.4	0.1	0.3	0.1	0.1	0.5	0.6	0.4	0.3	0.3	0.2	0.4	0.2	1.0									
	0.3	0.4	0.4	0.3	0.2	0.3	-0.1	0.1	0.2	0.4	0.0	0.2	0.0	-0.1	0.6	0.0	0.2	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.0	0.0	-0.1	0.4	0.4	1.0								
	0.5	0.3	0.6	0.5	0.4	0.7	0.1	0.3	0.1	0.4	0.0	0.2	0.0	0.1	0.3	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.5	0.3	0.1	0.0	0.1	0.3	0.2	0.0	0.5	0.4	1.0							

Dans le tableau suivant, figurent les items les plus corrélés entre eux (coefficient de corrélation supérieur à 60 %) :

Tableau 19
Corrélation des valeurs de l'OCB entre les différents items

		Coefficient de corrélation		
Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A	0.65	04A	Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.
Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A	0.63	15A B	Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.
Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	03A	0.60	21S	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.

		Coefficient de corrélation		
Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A	0.70	30V	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.
Réalise passivement les tâches demandées.*	10B	0.61	28V	Se tient informé des développements de l'organisation.
Ne prend pas de congés inutilement.	13B	0.60	14B	Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.
Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	0.65	21S	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.
Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	0.67	22S	Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.
Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	0.65	23S	Ne se plaint pas de ses tâches.

		Coefficient de corrélation		
Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	0.64	24C	Evite de créer des problèmes pour autrui.
N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	0.67	19S	Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*
Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S	0.77	22S	Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.
Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S	0.67	24C	Evite de créer des problèmes pour autrui.
Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	22S	0.72	24C	Evite de créer des problèmes pour autrui.

* item à score inversé

Pour la dimension de l'altruisme, quatre des six items sont corrélés avec d'autres items, dont trois appartiennent à d'autres dimensions, ce qui révèle une faible homogénéité au sein de cette catégorie. Il est intéressant de noter que deux items évoquant l'idée d'un esprit proactif (02A et 03A) sont corrélés avec des items d'autres dimensions. En effet, la question 02A « Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste » est corrélée à 63 % avec l'item mixte 15AB « Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale

de cette dernière ». Quant à l'item 03A « Prend l'initiative de guider des nouveaux employés, même si cela ne fait pas partie de sa description de fonction », il est corrélé à la question 21S « Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème ».

Les questions relatives à l'esprit sportif sont fortement corrélées entre elles, ce qui démontre notamment que le groupe de l'esprit sportif est relativement homogène. En effet, à l'exception de l'item 20S « Ne pense qu'à ses problèmes professionnels et pas à ceux des autres », tous les autres items de cette catégorie sont corrélés à au moins un autre item de la même dimension. Il s'agit en particulier de l'item à score inversé 17S « Se plaint régulièrement d'éléments d'importance mineure », qui est fortement corrélé avec trois items de la même dimension. La question 18S « N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur » est quant à elle corrélée uniquement avec l'item à score inversé 19S « Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management ».

En ce qui concerne la dimension de la bienveillance, les questions sont peu corrélées entre elles. En effet, parmi les huit items, plus de la moitié ont obtenu un coefficient de corrélation inférieur à 30 %, à l'exception de la question 13B « Ne prend pas de congés inutilement », qui est corrélée à 60 % avec l'item 14B « Ne prend pas de pauses en dehors des pauses règlementaires ». A noter que l'item à score inversé 10B « Réalise passivement les tâches demandées » est corrélé à 61 % avec l'item de la dimension de l'esprit citoyen 28V « Se tient informé des développements de l'organisation ».

Les items relatifs à l'esprit citoyen et à la courtoisie sont faiblement corrélés au sein de leur dimension. La question 24C, par exemple, est plus fortement corrélée avec trois items de la dimension de l'esprit sportif qu'avec les items de la même catégorie. Seule la question 26C « Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision » est relativement corrélée avec les items de la dimension de la courtoisie. Ces différents constats nous ont décidé à réaliser une analyse factorielle confirmatoire (AFC), afin de voir si les dimensions déterminées a priori pour l'OCB se retrouvaient a posteriori dans nos données.

3.2.3 Analyse factorielle confirmatoire

En vue de dégager de nouvelles dimensions et de déterminer de nouveaux facteurs du modèle OCB, nous avons procédé à une analyse factorielle sur la base des données récoltées lors de l'enquête par questionnaire (93 cas).

Selon la démarche de l'analyse factorielle confirmatoire (Casin, 1999), nous avons tout d'abord vérifié si la corrélation entre les variables était suffisamment élevée ; comme plusieurs variables sont corrélées à plus de 50 %, la factorisation des données est recommandée (voir l'analyse de corrélation ci-dessus). A noter que l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) s'élève à 0,820, ce qui encourage également à analyser la factorisation des données. Le test de sphéricité de Bartlett apporte une confirmation supplémentaire pour aller dans ce sens, puisque la signification tend vers 0,000. Ce qui démontre que la factorisation est très significative. Après s'être assurés que la factorisation des données est valable, et pour savoir combien de facteurs retenir, nous avons procédé à l'analyse en composantes principales, qui montre que trois facteurs expliquent 52,363 % de la variance totale. Toutefois, si l'on tient compte de la règle de Kaiser, qui veut que l'on retienne les facteurs aux valeurs propres supérieures à 1, nous avons sept facteurs. Le tableau ci-dessous résume ces différents résultats.

Tableau 20
Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	8.998	29.995	29.995
2	3.502	11.673	41.668
3	3.208	10.695	52.363
4	2.044	6.813	59.175
5	1.173	3.911	63.086

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
6	1.137	3.790	66.876
7	1.057	3.525	70.400
8	0.957	3.189	73.589
9	0.854	2.846	76.435
10	0.716	2.385	78.821
11	0.686	2.285	81.106
12	0.599	1.997	83.103
13	0.572	1.905	85.008
14	0.539	1.795	86.804
15	0.504	1.680	88.484
16	0.406	1.353	89.837
17	0.387	1.290	91.127
18	0.353	1.176	92.302
19	0.314	1.046	93.348
20	0.300	1.001	94.349
21	0.259	0.864	95.213
22	0.246	0.821	96.034
23	0.216	0.721	96.756
24	0.180	0.600	97.355
25	0.169	0.564	97.919
26	0.153	0.511	98.430
27	0.148	0.494	98.924
28	0.115	0.384	99.308
29	0.109	0.363	99.671
30	0.099	0.329	100.000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Pour la présente analyse, nous avons choisi de retenir trois facteurs. Nous pouvons constater dans la matrice des composantes (figurant

en annexe 5) que les facteurs sous-jacents ne regroupent pas les facteurs initiaux du modèle théorique retenus pour les études de cas. En effet, les trois facteurs qui semblent émerger du point de vue statistique ont les caractéristiques suivantes, selon notre interprétation à ce stade :

Tableau 21
Dimensions de l'OCB : nouveaux facteurs

Nouveau facteur identifié	Définition donnée à ce stade	Sphère concernée
1. Entrepreneuriat, réalisation proactive	Attitude proactive liée à la profession, à la réalisation de son activité	Individu (conscience professionnelle)
2. Loyauté organisationnelle	Comportement exprimant le respect et la confiance vis-à-vis de l'employeur Attitude positive favorisant l'image de l'organisation auprès du grand public	Organisation
3. Conformité culturelle et organisationnelle	Comportements propres à l'ensemble d'une région avec une culture similaire ou à une organisation, selon les règles de la vie privée et professionnelle.	Culture nationale, culture d'entreprise, éthique au travail, socialisation

Le premier facteur, que l'on pourrait baptiser « entrepreneuriat » ou « réalisation proactive », exprime le comportement d'un collaborateur qui empoigne les problèmes sans se plaindre, même si ce ne sont pas les siens, dans l'idée de faire avancer les projets de l'organisation. Cette dimension pourrait correspondre à un comportement de l'employé qui privilégierait l'esprit d'équipe, la serviabilité et la promptitude au soutien mutuel. Ce facteur devrait

conduire à l'amélioration de la performance individuelle, et partant, organisationnelle.

Le second facteur, que l'on pourrait baptiser « loyauté organisationnelle » est relatif au respect que le collaborateur entretient vis-à-vis de son employeur. Il se rapporte également à son discours sur l'entreprise ; en effet, le regard positif d'une personne satisfaite contribue à la bonne image de l'organisation. Plusieurs paramètres liés à ce facteur pourraient être appréhendés de manière précise dans les items du questionnaire : il s'agit notamment de la motivation, de la satisfaction professionnelle, du contrat psychologique et de l'attachement. Le résultat lié à ce deuxième facteur serait notamment la prise en compte de tous les éléments lors d'une décision et de son impact sur le fonctionnement de l'organisation.

Le troisième facteur, qui se rapporte principalement à la gestion du temps de travail, au sens du devoir et à l'assiduité au travail, pourrait s'intituler « conformité culturelle et organisationnelle ». Ce facteur correspond à un comportement de l'employé qui appliquerait les normes culturelles du pays liée à la vie professionnelle mais également à la vie privée (ponctualité, etc.). Il fait également référence au respect du code déontologique d'un corps de métier. Ce facteur se rapproche du concept de « Generalized compliance » développé par Smith et al. (Smith & al., 1983), ou encore de l'idée « Dependable role performance » définie par Katz comme la propension à respecter les règles en vigueur dans l'organisation (Katz, 1964). Au final, un score élevé sur ce facteur serait un indice d'une socialisation, d'une intégration, adaptation aux règles et coutumes, voire à la culture d'entreprise.

Finalement, l'analyse factorielle permet d'éliminer les variables qui présentent une valeur d'extraction inférieure à 0,650 (voir annexe 6). A noter que les trois premiers items suivants appartiennent à la dimension de bienveillance :

09B : Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)

10B : Réalise passivement les tâches demandées.*

11B : Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.

20S : Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*

25C : Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.

29V : Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.

* item à score inversé

A partir des 30 items du questionnaire de référence et sur la base de l'analyse de corrélation, ainsi que de cette AFC, nous recommandons ci-dessous un nouveau questionnaire, composé de 22 questions. Ce questionnaire court a été élaboré sur la base des résultats d'analyse des données suisses. Le modèle que nous proposons est composé des trois grandes dimensions (ou facteurs) présentées ci-dessus, chacune d'elle regroupant les items du modèle de référence (Smith & al., 1983 ; Organ, 1988 ; Konovsky & Organ, 1996).

Tableau 22
Questionnaire OCB recommandé (avec 22 items)

Entrepreneuriat
1. Aide d'autres employés en cas de besoin
2. Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.
3. Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.
4. M'assiste dans mes tâches.
5. Se plaint régulièrement d'éléments d'importance mineure.*
6. Evite de créer des problèmes pour autrui.
7. Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.
8. Tolère les incon vénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.
9. Ne se plaint pas de ses tâches.
10. Se tient informé des développements de l'organisation.

11. Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.
12. Fait des suggestions pour améliorer la qualité et le fonctionnement du département et de l'organisation en général
Loyauté organisationnelle
13. Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.
14. Fait des pauses non méritées.*
15. Passe beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*
16. Ne prend pas de congés inutilement.
17. Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.
18. Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.
Conformité culturelle et organisationnelle
19. N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*
20. Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*
21. Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.
22. M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.

* item à score inversé

En 1986, Morrow et McElroy ont réalisé une analyse factorielle sur différentes variables de l'engagement professionnel ; dix ans plus tard, Van Dyne et al. ont également procédé à une analyse factorielle. Ces deux recherches ont permis de dégager un ensemble de variables en plus de celles relatives au comportement citoyen, comme « Job involvement », « Career salience », « Central life interest », « Protestant work ethic » (Morrow & McElroy, 1986), ou encore « Loyalty », « Obedience », « Participation » (Van Dyne & al., 1994). Plus récemment, en Belgique, Lievens et Anseel, ont réalisé une analyse factorielle confirmatoire à partir du modèle à cinq dimensions d'Organ, le même que sur lequel est basé le

questionnaire de l'OCB utilisé pour la présente étude. La structure des différents facteurs que les chercheurs belges ont mis en évidence est similaire à d'autres recherches effectuées aux Etats-Unis, notamment par LePine et al. et par Rioux et Penner ; en effet, le modèle de l'OCB à cinq dimensions est expliqué principalement par trois facteurs : l'altruisme, la bienveillance et l'esprit sportif (Lievens & Anseel, 2004 ; LePine & al., 2002, Rioux & Penner, 2001).

A partir de données françaises récoltées dans différentes organisations, Paillé a également procédé à la validation des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (Paillé, 2007). Il ressort de cette enquête un modèle à quatre dimensions : l'entraide, l'esprit d'équipe, l'altruisme et les vertus civiques (Paillé, 2007).

La démarche peut être comparée à l'étude de Konovsky et Organ ; en effet, ces derniers ont également procédé à l'analyse factorielle du modèle développé par Podsakoff dans les années 90. Il en résulte que le modèle de Podsakoff et al. (1990) se rapproche au niveau des items et des dimensions de celui de Konovsky et Organ (1996), qui est utilisé dans la présente recherche (Konovsky & Organ, 1996). Nous pouvons dès lors comparer les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire à celle réalisée par Paillé.

Nous voyons que le premier facteur (entrepreneuriat) ressortant de la présente analyse factorielle regroupe les notions d'entraide et d'esprit d'équipe développées par Paillé. L'altruisme et les vertus civiques se rapprochent des facteurs de loyauté organisationnelle de conformité culturelle.

4 Conclusion

Les études de cas, prises individuellement, ainsi que le traitement consolidé des données, apportent des éléments intéressants pour discuter le concept d'OCB en général, et en Suisse en particulier.

Tout d'abord, il est à noter que la plupart des interlocuteurs impliqués dans les études de cas, tant les responsables hiérarchiques que les personnes évaluées, ont à la fois découvert le concept de l'OCB et l'ont d'emblée estimé fort intéressant. Découvert, car il faut bien le rappeler, malgré le nombre relativement important de citations mentionnées dans la présente publication, l'OCB est un concept largement ignoré dans la pratique, et aussi dans la littérature spécialisée utilisée en Suisse. Paradoxalement, nombre de dirigeants politiques et administratifs parlent de l'implication en baisse du personnel, comme en attestent les enquêtes réalisées ces dernières années au sein de l'administration fédérale. C'est dire tout l'intérêt de mieux connaître des concepts tels que l'OCB, ou des mesures connexes de l'engagement, voire de la mobilisation du personnel. D'autre part, les cadres en particulier l'ont estimé fort intéressant comme base de réflexion sur les comportements de leur propre personnel. Les items retenus dans l'échelle de l'OCB mentionnent un certain nombre de situations typiques qui font réfléchir quant à l'implication dans la marche du service, de l'organisation toute entière, dans la collaboration et la réalisation de son travail. Il s'agit là de sujets assez différents des items classiquement retenus dans les enquêtes de satisfaction du personnel, offrant une perspective nouvelle sur les éléments de comportements attendus, et donc sur des domaines de discussion entre responsables hiérarchiques et personnel encadré.

Ensuite, l'OCB a été analysé dans le cadre d'organisations publiques suisses. Différents constats effectués dans les études de cas peuvent, probablement, être imputés à des éléments culturels et organisationnels spécifiques à la Suisse, en particulier une culture (une éthique) du travail helvétique ainsi que des éléments relevant de codes de déontologie propres à des catégories professionnelles

spécifiques. Mais la base empirique est insuffisante pour affirmer avec plus de solidité les explications avancées à ce stade.

De manière générale, les nouvelles formes d'organisation du travail et de management, sous le couvert d'appellations telles qu'empowerment (Johnson et Redmon, 1998), intrapreneuriat (Carrier, 1997) et total quality management (TQM), introduisent des systèmes de régulation basés moins (uniquement) sur la hiérarchie, et plus sur l'individu et sa capacité d'auto-régulation. Dès lors, la notion d'OCB, à travers la définition retenue, devient moins évidente à apprécier (quelles activités dépassent réellement les rôles et responsabilités confiées ?).

Les variables indépendantes retenues pour expliquer l'OCB ne sont que des exemples parmi les innombrables variables personnelles et organisationnelles susceptibles d'expliquer une partie de la variance de l'OCB. Comme toute variable touchant de près ou de loin la motivation, les éléments explicatifs sont à la fois nombreux et complexes, variables dans le temps et sujets à une causalité circulaire, ce qui en complique l'analyse (Duvillier et al., 2003). Néanmoins, les aspects liés au style de leadership pratiqué, de même qu'à la nature du travail, figurent parmi les dimensions les plus étudiées pour mieux comprendre le comportement des employés en général (Alexandre-Bailly et al., 2006) par contre, d'autres données empiriques seront nécessaires pour confirmer les constats tirés de nos études de cas.

Finalement, l'échelle retenue pour l'OCB paraît pouvoir être simplifiée sur la base de nos données (voir l'analyse factorielle confirmatoire ci-dessus). En guise de synthèse, le tableau suivant présente les modifications apportées au questionnaire OCB de référence (Smith & al., 1983 ; Organ, 1988 ; Konovsky & Organ, 1996). En gris, figurent les variables qui pourraient être éliminées selon les résultats de l'analyse factorielle (voir le tableau d'extraction en annexe 6). La variable en italique est également à éliminer si l'on suit les résultats de l'analyse de corrélation. Quatre variables redondantes dans les tests ont été regroupées en deux variables (01E et 15E) :

Tableau 23
Synthèse : Modifications apportées au questionnaire OCB de
référence (selon Organ, Podsakoff et al., 2006)

Entrepreneuriat		
01A + 04A	01E	Aide d'autres employés en cas de besoin.
02A	02E	Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.
03A	03E	Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.
05A	04E	M'assiste dans mes tâches.
10B	05E	Réalise passivement les tâches demandées.*
17S	06E	Se plaint régulièrement d'éléments d'importance mineure.*
20S	07E	Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*
24C	08E	Evite de créer des problèmes pour autrui.
25C	09E	<i>Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.</i>
21S	10E	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.
22S	11P	Tolère les incon vénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.
23S	12E	Ne se plaint pas de ses tâches.
28V	13E	Se tient informé des développements de l'organisation.

15AB	14E	Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.
06A + 30V	15E	Fait des suggestions pour améliorer la qualité et le fonctionnement du département et de l'organisation en général.

Loyauté organisationnelle		
07B	16L	Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.
08B	17L	Fait des pauses non méritées.*
09B	18L	Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées).
11B	19L	Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.
12B	20L	Passe beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*
13B	21L	Ne prend pas de congés inutilement.
14B	22L	Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.
16AB	23L	Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.
Conformité culturelle et organisationnelle		

* item à score inversé

Cette nouvelle échelle pourrait sans doute être encore simplifiée, mais elle devra surtout être testée au sein de nouveaux terrains pour apprécier sa validité intrinsèque.

5 Annexes

5.1 Annexe 1 : Grille d'entretien pour les directeurs (partie A)

Grille d'entretien (pour les directeurs)

Partie A : styles de leadership

1. Comment prenez-vous le plus souvent les décisions ? (seul ou en consultant les enseignants)
2. Quelle marge de liberté laissez-vous aux enseignants ? (place à l'innovation et à la créativité ou contrôle / tâtilon)
3. Déléguez-vous facilement ?
4. Comment pourriez-vous qualifier la relation que vous avez avec vos enseignants ? (quelle attitude avez-vous envers eux ?)
5. Quelle attention accordez-vous à vos enseignants ?
6. Êtes-vous exigeant envers le corps enseignant ?
7. Est-il pour vous important de le soutenir ?
8. Êtes-vous à l'écoute des enseignants ?
9. Est-il pour vous important de mobiliser votre corps enseignant autour d'une vision claire (p.ex. sous forme de projet d'établissement ?)
10. (si oui, comment vous y prenez-vous ?)
11. Prenez-vous en compte les aspirations de vos enseignants, en cherchant
12. p.ex. à développer leurs talents pour le futur ?

5.2 Annexe 2 : Grille d'entretien pour les directeurs (partie B)

Grille d'entretien (pour les directeurs)

Partie B : interprétation des résultats quantitatifs

Question générale

1. Les résultats des questionnaires montrent qu'il y a, dans l'ensemble, beaucoup de comportements de type OCB dans votre établissement. Pourquoi, à votre avis ? (Est-ce plutôt lié à la personnalité des enseignants, à la dynamique générale de l'établissement, à la mentalité des enseignants, à votre style de leadership, ... ?)

Questions concernant les items significatifs et peu significatifs, selon Chi²

2. Les items suivants (significatifs ou peu significatifs selon le test du Chi²) ont :
 - (pour le style A) obtenu un très bon résultat
 - (pour le style P) obtenu un assez/moins bon résultat ; comment l'expliquez-vous ?

- Item 1 (aide les employés si absents)
- Item 8 (pas de pauses non méritées)
- Item10 (réalise activement les tâches)
- Item 11 (annonce si ne vient pas de travailler)
- Item 13 (pas de congés inutiles)
- Item 14 (pas de pauses non réglementaires)
- Item 24 (évite de créer des problèmes pour autrui)
- Item 27 (informe son supérieur avant d'agir)

3. Les items suivants (significatifs ou peu significatifs selon le test du Chi2) ont :
- (pour le style A) obtenu un résultat moyen
 - (pour le style P) obtenu un résultat moyen ; comment l'expliquez-vous ?
- Item 15 (aide à l'image générale de l'organisation)
 Item 20 (pense aux problèmes des autres)
 Item 28 (s'informe des développements de l'organisation)
4. L'item suivant (significatif selon le test du Chi2) a obtenu un résultat très bas (pour les deux styles) ; comment l'expliquez-vous ?
- Item 25 (considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues)

Questions concernant les items non significatifs, selon Chi2

5. Les items suivants (non significatifs selon le test du Chi2) ont
- _ (pour le style A) obtenu un résultat bas, avec une grande dispersion
 - _ (pour le style P) obtenu un résultat rel. élevé, avec une grande dispersion.
- Pourquoi, à votre avis ?
- Item 2 (se porte volontaire)
 Item 18 (en accord avec les décisions de son employeur)
 Item 19 (en accord avec les changements introduits)
6. Les items suivants (non significatifs selon le test du Chi2) ont
- _ (pour le style A) obtenu un résultat assez haut
 - _ (pour le style P) obtenu un résultat assez bas.
- Pourquoi, à votre avis ?
- Item 3 (guide les nouveaux employés)
 Item 5 (assiste le supérieur) – pour style P, pourquoi cet item a-t-il le résultat le plus bas ?
- Item 7 (ponctualité)
 Item 16 (peu de discussions non professionnelles)
 Item 17 (se plaint rarement d'éléments d'importance mineure)

7. L'item suivant (non significatif selon le test du Chi2) a obtenu un résultat élevé (pour les deux styles) ; comment l'expliquez-vous ?

Item 21 (tente de faire au mieux de la situation)

8. L'item suivant (non significatif selon le test du Chi2) a obtenu un résultat très bas pour les deux styles ; de plus, c'est l'item qui enregistre la plus grande variabilité de réponses (de 1 à 5) ; Pourquoi, à votre avis ? Qu'est-ce qui explique que les réponses soient aussi diverses ?

Item 29 (participe aux réunions facultatives)

9. Les items suivants (non significatifs selon le test du Chi2) ont aussi obtenu un résultat relativement bas pour les deux styles ; Pourquoi, à votre avis ?

Item 6 (fait des suggestions innovantes)

Item 9 (présence au travail supérieure à la norme)

Questions concernant les groupes d'items (altruisme, bienveillance,...)

10. Les items liés à la bienveillance ont un résultat très haut dans les deux établissements, particulièrement pour le style A. Pourquoi ? (Pour le style A, est-ce lié à des règlements rigides ?)
11. Les items liés à l'altruisme sont moyens pour le style A et les plus bas pour le style P. Voyez-vous une explication à cela ?
12. Les items liés à la vertu citoyenne sont moyens pour le style P et les plus bas pour le style A. A quoi est-ce dû, à votre avis ?

Questions générales sur la question de recherche, les hypothèses et les objectifs

13. Pensez-vous que votre style de direction et d'encadrement (style de leadership) a un impact sur le niveau d'OCB auprès de vos enseignants ? Pourquoi ?
14. A votre avis, de quoi dépend les comportements de type OCB ?
15. Comment pourrait-on stimuler ces comportements auprès de vos enseignants ? Serait-il possible de les favoriser par un certain style de leadership ? Pourquoi ?
16. Quels comportements valorisez-vous dans votre établissement ? Faites-le vous savoir à vos enseignants ?
17. Que pourrait-on faire, à votre avis, pour maintenir la motivation des enseignants ?

5.3 Annexe 3 : Questionnaires pour les entretiens individuels

Annexe 5.3.1 Questionnaire collaboratrice

1. Avant de répondre au questionnaire, connaissiez-vous la notion de comportement citoyen dans l'entreprise ?
2. A la lecture du texte introductif au questionnaire, quelle a été votre perception de cette notion de comportement citoyen dans l'entreprise ?
3. Les questions qui vous ont été posées vous ont-elles parues adaptées à votre activité professionnelle ?
4. Estimez-vous que cette enquête peut avoir une influence sur votre environnement et vos conditions professionnelles ?
5. Pensez-vous qu'il existe un écart entre votre propre analyse du service et celle réalisée par votre responsable ?
6. Selon vous quelle serait l'orientation de cet écart s'il était mis en évidence par l'analyse des questionnaires ?
7. Pour vous, si cet écart venait à être mis en évidence, quel en serait le sens réel ?
8. Pensez-vous que votre hiérarchie l'interpréterait de la même façon ?
9. Quand vous avez rempli votre questionnaire, pensez-vous avoir été influencé par une possible orientation négative de l'usage futur que pourrait faire votre hiérarchie de cette enquête ?

Annexe 5.3.2 Questionnaire responsable bloc d'accouchements

1. Avant de répondre au questionnaire, connaissez-vous la notion de comportement citoyen dans l'entreprise ?
2. A la lecture du texte introductif au questionnaire, quelle a été votre perception de cette notion de comportement citoyen dans l'entreprise ?
3. Les questions qui vous ont été posées vous ont-elles parues adaptées à votre activité professionnelle ?
4. Estimez-vous que cette enquête peut avoir une influence sur votre environnement et vos conditions professionnelles ainsi que celle du service ?
5. Pensez-vous qu'il existe un écart entre l'analyse de votre service et celle réalisée par vos collaboratrices ?
6. Selon vous quelle serait l'orientation de cet écart s'il était mis en évidence par l'analyse des questionnaires ?
7. Pour vous, si cet écart venait à être mis en évidence, quel en serait le sens réel ?
8. Pensez-vous que votre hiérarchie l'interpréterait de la même façon ?
9. Pensez-vous que les sage-femmes du bloc d'accouchements l'interpréteraient de la même façon ?
10. Quand vous avez vous rempli votre questionnaire, pensez vous avoir été influencé par une possible orientation négative de l'usage futur que pourrait faire votre hiérarchie de cette enquête ?

Annexe 5.3.3 Questionnaire responsable secteur mère-enfants

1. Avant de répondre au questionnaire, connaissiez-vous la notion de comportement citoyen dans l'entreprise ?
2. A la lecture de la documentation remise avant votre participation à cette étude, qu'elle a été votre perception de cette notion de comportement citoyen dans l'entreprise ?
3. Les questions qui vous ont été posées vous ont-elles parues adaptées à votre activité professionnelle ?
4. Estimez-vous que cette enquête peut avoir une influence sur l'environnement et les conditions professionnelles du personnel du bloc d'accouchements ?
5. Pensez-vous qu'il existe un écart entre l'analyse du service réalisé par la responsable et celle réalisée par les sages-femmes ?
6. Selon vous quelle serait l'orientation de cet écart si il était mis en évidence par l'analyse des questionnaires ?
7. Pour vous, si cet écart venait à être mis en évidence, quel en serait le sens réel ?
8. Pensez-vous que la responsable du bloc d'accouchements l'interpréterait de la même façon ?
9. Pensez-vous que les sages femmes du bloc d'accouchements l'interpréteraient de la même façon ?

5.4 Annexe 4 : Corrélation des items avec l'OCB global

	Items pour mesurer l'OCB, selon Organ, Podsakoff et al. (2006)	Corrélation
Aidisme	Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A .696(**)
	Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A .493(**)
	Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	03A .620(**)
	Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.	04A .564(**)
	M'assiste dans mes tâches.	05A .557(**)
	Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A .572(**)
Benevolence	Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B .305(**)
	Fait des pauses non méritées.*	08B .679(**)
	Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B .481(**)
	Réalise passivement les tâches demandées.*	10B .609(**)
	Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B .404(**)
	Passé beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	12B .592(**)
Mêlé	Ne prend pas de congés inutilement.	13B .394(**)
	Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B .465(**)
	Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15AB .562(**)
	Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.	16AB .330(**)
	Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S .669(**)
	N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S .383(**)
Esprit sportif	Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S .439(**)
	Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*	20S .675(**)
	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S .730(**)
	Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	22S .682(**)
	Ne se plaint pas de ses tâches.	23S .591(**)
	Evite de créer des problèmes pour autrui.	24C .622(**)
Courtoisie	Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C 0.194
	Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.	26C .502(**)
	M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	27C 0.202
Virtueuse	Se tient informé des développements de l'organisation.	28V .652(**)
	Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V .469(**)
	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	30V .503(**)
OCB GLOBAL		1
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

5.5 Annexe 5 : Matrice des composantes

Matrice des composantes(a)							
Composante	1	2	3	4	5	6	7
Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	0.80	0.15	-0.04	-0.33	-0.18	0.04	0.01
Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	0.73	-0.20	-0.17	0.14	0.02	-0.30	-0.10
Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*	0.71	-0.14	-0.17	-0.08	0.08	-0.11	0.03
Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	0.71	0.08	0.22	-0.44	-0.13	-0.01	0.15
Se tient informé des développements de l'organisation.	0.70	-0.05	-0.31	0.16	-0.21	0.15	0.26
Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	0.69	0.11	0.25	-0.38	0.01	-0.28	-0.02
Fait des pauses non méritées.*	0.69	0.39	-0.04	0.00	0.17	0.17	-0.18
Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	0.66	-0.18	-0.36	-0.08	0.00	0.19	-0.15
Réalise passivement les tâches demandées.*	0.64	-0.31	-0.12	0.14	-0.21	0.01	-0.03
Évite de créer des problèmes pour autrui.	0.64	0.38	0.15	-0.43	0.14	0.02	0.16
Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.	0.60	-0.23	-0.36	-0.11	-0.09	-0.31	-0.02
Ne se plaint pas de ses tâches.	0.60	0.03	0.37	-0.45	-0.01	0.05	-0.04
Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	0.59	-0.12	-0.51	0.29	0.10	0.05	-0.03
Passe beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	0.58	0.43	0.01	0.21	-0.31	0.26	0.08

Matrice des composantes(a)							
	Composante						
M'assiste dans mes tâches.	0.53	-0.27	0.09	0.30	0.44	-0.10	-0.04
Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.	0.53	0.48	-0.30	-0.22	0.07	-0.10	0.04
Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	0.52	-0.33	-0.49	0.23	0.22	0.15	-0.06
Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	0.44	-0.21	0.30	0.28	-0.37	-0.07	-0.02
Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	0.30	0.64	-0.18	0.39	-0.19	-0.01	0.21
Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	0.48	-0.62	0.16	0.22	-0.20	-0.22	-0.11
Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	0.54	-0.58	0.26	0.05	0.15	0.13	-0.09
Ne prend pas de congés inutilement.	0.39	0.52	0.12	0.14	-0.18	-0.19	-0.39
Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	0.47	-0.47	-0.02	-0.08	-0.02	0.31	0.26
Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	0.38	-0.19	0.69	-0.01	0.28	0.13	0.14
N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	0.32	-0.17	0.69	0.12	0.10	-0.09	0.16
Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	0.20	0.29	-0.56	-0.12	0.39	0.17	0.06
Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.	0.29	0.25	0.52	0.30	-0.02	0.47	-0.12
Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	0.37	0.31	0.19	0.45	0.03	-0.02	0.26
M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	0.16	0.39	0.12	0.37	0.26	-0.41	0.40
Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	0.44	0.44	0.29	0.21	0.20	-0.03	-0.52
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.							
a	7 composantes extraites.						

5.6 Annexe 6 : Tableau d'extraction

		Tableau d'extraction		
		Qualité de représentation	Initial	Extraction
Aitrièrre	Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.	01A	1	0.718
	Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.	02A	1	0.785
	Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.	03A	1	0.666
	Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.	04A	1	0.663
	M'assiste dans mes tâches.	05A	1	0.653
Eienvelliance	Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.	06A	1	0.718
	Fait preuve de ponctualité selon les horaires convenus.	07B	1	0.763
	Fait des pauses non méritées.*	08B	1	0.718
	Affiche une présence au travail supérieure à la norme (p. ex. prend moins de jours de congé que la majorité des employés, ou heures supplémentaires non rémunérées)	09B	1	0.544
	Réalise passivement les tâches demandées.*	10B	1	0.589
	Annonce si il/elle est en impossibilité de venir travailler, même si cela n'est pas demandé.	11B	1	0.539
	Passe beaucoup de temps en conversations téléphoniques personnelles.*	12B	1	0.735
	Ne prend pas de congés inutilement.	13B	1	0.679
	Ne prend pas de pauses en dehors des pauses réglementaires.	14B	1	0.824
	Mixte	Est prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière.	15AB	1
Ne perd pas une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles.		16AB	1	0.749
Esprit sportif	Se plaint régulièrement d'éléments d'importances mineures.*	17S	1	0.765
	N'est jamais en accord avec ce qu'entreprend son employeur.*	18S	1	0.669
	Exprime son désaccord avec tous les changements introduits par le management.*	19S	1	0.782
	Ne pense qu'à ses problèmes professionnels, pas à ceux des autres.*	20S	1	0.580
	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.	21S	1	0.810
Couraïsie	Tolère les incon vénients occasionnels lorsqu'ils surviennent.	22S	1	0.787
	Ne se plaint pas de ses tâches.	23S	1	0.704
	Évite de créer des problèmes pour autrui.	24C	1	0.805
	Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues.	25C	1	0.632
	Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.	26C	1	0.664
	M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.	27C	1	0.729
Ventucioj	Se tient informé des développements de l'organisation.	28V	1	0.748
	Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.	29V	1	0.619
	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.	30V	1	0.746
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.				

6 Bibliographie

- Abbott, J.B., Boyd, N.G., Miles, G. (2006). Does Type of Team Matter? An Investigation of the Relationships Between Job Characteristics and Outcomes Within a Team-Based Environment. *Journal of Social Psychology*, 146(4), 485-507.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York. Academic Press.
- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P., Raulet-Crozet, N. et Roland-Levy, C. (2006). *Comportements humains et management*. Paris : Pearson Education.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alotaibi, A.G. (2001). Antecedents of Citizenship Behavior : A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376.
- Anseel, F. Lievens, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.
- Baird, L. S. (1977). Self and Superior Ratings of Performance : As Related to Self-Esteem and Satisfaction with Supervision. *The Academy of Management Journal*, 20(2), 291-300.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Batal, C. (1997). *La gestion des Ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. Paris : Editions d'Organisation.
- Bateman, T.S., Organ, C. (1983). Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee « citizenship ». *Academy of Management Journal*, 26(4), 585-595.
- Bateman, T.S., Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

- Becker, B.E., Huselid, M.A, Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*, Harvard : HBS Press.
- Bergmann, A., Uwamungu B. (1997). *Encadrement et comportement*. Paris : Editions Eska.
- Bernoux, P. (1989). *La sociologie des organisations*. In Durand J-P., Weil, R., *Sociologie contemporaine*, Paris : Vigot.
- Bishop, J.W., Scott, K.D., Burroughs, S.M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston : Gulf Publishing.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1969). *Les deux dimensions du management*. Paris.
- Blanchet, A., Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Collection Sociologie 128, Paris : Nathan.
- Blau, G.J. (1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6),959-970.
- Blau, G.J., Boal, K.B., (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.
- Bodiguel, J.-L. Garbar, C.-A. Supiot, A. (2000). *Servir l'intérêt général. Droit du travail et fonction publique*. Paris : PUF.
- Boerner, S., Dütschke, E., Schwämmle, A. (2005). OCB in the hospital : a comparison between physicians and nurses. *Das Gesundheitswesen*, 67(11), 770-776.
- 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(1), 168-177.
- Bossaert, D. (2005). *The flexibilisation of the employment status of civil servants : From life tenure to more flexible employment relations ?* Luxembourg : Institut européen d'administration publique, 1-46.
- Bossaert, D., Demmke, C., Onnée-Abbruciati, M.-L. (2003). *L'évolution des fonctions publiques en Europe : une approche comparée des développements récents*. Bruxelles : Bruylant.

- Bourdieu, P., Passeron, J-C., Chamboredon, J-C. (1968). *Le métier de sociologue : préalables épistémologiques*. Paris : Mouton, Bordas.
- Bretz, R.D., Milkovitch, G.T., Read, W. (1992). *The Current State of Performance Appraisal Research and Practice : Concerns, Directions, and Implications*. Center for Advanced Human Resource Studies. Cornell University.
- Brewer, M. B., Miller, N. (1996). *Intergroup Relations*. Buckingham : Open University Press.
- Brief, A.P., Motowidlo, J.S. (1986). Prosocial organisational behaviours. *Academy of management review*, 11, 710-725.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. (2002). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.
- Campbell, D. J., Lee, C. (1988). Self-Appraisal in Performance Evaluation : Development Versus Evaluation. *Academy of Management Review*, 13(2), 302-314.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Ste-Foy : Presses de l'Université de Québec.
- Casin, P. (1999). *Analyse des données et des panels de données*. Bruxelles : DeBoeck Université.
- Charki, M.-H. (2005). Le paradoxe de la confiance initiale. XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Chiu, S.F., Chen, H.L. (2005). Relationship between job characteristics and OCB : The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523-540.
- Coleman, V.I., Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Côté, N., Belanger, L., Jacques, J. (1994). *La dimension humaine des organisations*. Boucherville : G. Morin.

- Coyle-Shapiro, J.A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 8.
- Duvillier, T., Genard, J.-L., Piraux, A. (2003). *La motivation au travail dans les services publics*. Paris : L'Harmattan.
- Emery, Y., Wyser, C. (2007). The swiss federal administration in a context of downsizing: the public servants perception about productivity, motivation and ethical issues. In J. Maesschalck et L. Huberts, *Ethics and Integrity of governance: perspectives across frontiers*: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Emery, Y. (1996). *Les compétences du manager public*. Support de cours. Lausanne : IDHEAP.
- Emery, Y. (2003). *Renouveler la gestion des ressources humaines. Une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y. (2004). Rewarding civil service performance through team bonuses : findings, analysis and recommendations. *International Review of Administrative Sciences*, 70 (1), 157-168.
- Emery, Y., Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris : L'Harmattan.
- Emery, Y., Gonin, F. (2006). *Dynamiser la gestion des ressources humaines. Des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes qualité*. 2ème éd. revue et augmentée. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y., Wyser, C. (2005). *Organizational citizenship behavior. Dossier établi dans le cadre du cours de Politiques du personnel comparées 2005*. Lausanne : IDHEAP.
- Enriquez E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée De Brouwe.
- Farh, J-L., Podsakoff, P.M., Organ, DW. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Fitzenz, J. (1990). *Human Value Management*. San Francisco : Jossey-Bass Pub.

- Folger, R., Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, vol. 32, 1, 115-130.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management*. Boston : Pitman.
- Furnham, A., Stringfield, P. (1994). Congruence of self and subordinate ratings of managerial practices as a correlate of supervisor evaluation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 57-67.
- Furnham, A., Stringfield, P. (1998). Congruence in Job-Performance Ratings : A Study of 360° Feedback Examining Self, Manager, Peers, and Consultant Ratings. *Human Relations*, 51(4), 517-530.
- Girard, R. (1978). *Des choses cachées depuis la fondation du monde*. Paris : Le livre de poche.
- Goleman D. (2000). Impact et efficacité des différents styles de leadership. In *Styles de leaders*, Harvard Business Review, 65-104.
- Goleman, D. (2002). *Primal Leadership*. Boston : Harvard Business School Press.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249-270.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work : test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harris, M.M., Schaubroeck, J. (1988). A Meta-Analysis of Self-Superior, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.
- Hatcher, L.T., Ross, L., Collins, D. (1989). Prosocial Behavior, Job Complexity, and Suggestion Contribution Under Gainsharing Plans. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 25 (3), 231-248.
- Held, D. (2002). Mesurer la création de valeur par la fonction ressources humaines : un modèle opérationnel, *Persorama*, (3),
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior : Utilizing human resources*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.

- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resources Management Practices on turnover, Productivity and corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38 635-672.
- Johnson, R. et Redmon, D. (1998). *The Art of Empowerment*. Londre : Pitman.
- Journal Officiel de la République française du 14 mai 2005, domaine « Economie et gestion d'entreprise ».
- Kant, E. (1787). *Critique de la raison pure*. Trad Trémesaygues. A. & Paccaud, B. (1965).
- Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston : Harvard Business School Press.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 :2, 131.
- Kidwell, R.E. Jr., Mossholder, K.W., Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior : A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*, 23 (6), 775-793.
- Konovsky, M.A., Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 253-266.
- Kotter, J.P. (1990). *A force to change : How leadership differs from management*. New York : Free Press.
- Kudrycka, B. (2001). L'évolution de la place et du statut des fonctionnaires. Rapport du sous thème : « La situation du fonctionnaire (nouveaux contés, nouveaux défis) », La conduite de l'action publique au XXI ème siècle, XXVIème Congrès international de sciences administratives, Athènes.
- Kuehn, K.W., Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-Western context : an examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce & Management*, 12(2), 107-125.
- Lam, Simon, S.K., Hui, C., Law, K.S. (1999). Organizational Citizenship Behavior : Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 594-601.

- Le Louarn, P., Wils, T. (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Paris : Editions Liaisons.
- Lemire, L., Saba. T. (2005). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée. XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- 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.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lievens, F., Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of management*. New York : Mc Graw Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization : Its management and value*. New York : McGraw-Hill.
- Louche, C. (2001). *Psychologie sociale des organisations*. Paris : Armand Colin.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M, Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- Mathieu, J.E, Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108, 171-194.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. MacMillan, New York.

- McDonald, D.J., Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 84-91.
- McNeese-Smith D.K. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity and commitment. *Journal of Nursing Administration* 27, 47-55.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morgan, G. (1990). *Riding the waves of change: developing managerial competencies for a turbulent world*. Oxford: Jossey-Bass.
- Morin, P. & Delavallée, E. (2000). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris: Editions d'Organisation.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E.W., Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C. (1986). On Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 7(2), 139-145.

- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). Employee organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New-York : Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications.
- 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. et Lingl A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behaviour. *The Journal of social psychology*, vol. 135 (3), 339-350.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington : Lexington Books.
- Organ, D.W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-78.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-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, London, New Delhi : Sage Publications.
- Organ, D.W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4).
- Paillé, P. (2006). L'influence de l'implication au travail et des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56(2), 139-149.
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations : validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994). *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, à paraître.

- Pearce, J. L., Gregersen, H. B. (1991). Task Interdependence and Extrarole Behavior : A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Phillips, J. (1990). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Houston : Gulf Publishing Company.
- Piccolo, R.F., Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors : the mediating role of core job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P.M, MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitute for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- 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, 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.
- Polet, R. (1999) .La Fonction publique dans l'Europe des Quinze : Réalités et Perspectives. *Eipascope*, 2, 21-26.
- Probst, G., J.B, Mercier, J-Y., Bruggimann, O., Rakotobarison, A. (1991). *Organisation et management : structurer l'organisation (tome 1)*. Paris : Editions d'organisation.
- PUMA (2001). *Développements récents de la gestion des ressources humaines dans les pays membres de l'OCDE*. Paris : PUMA/OCDE, 06 2001.
- Rioux, S.M., Penner, L.A. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior : Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1303-1314.
- Robinson, D., Simourd, L., & Porporino, F. J. (1991). *Recherche sur la qualité de l'engagement du personnel*. Direction Recherche et Statistique Service correctionnel du Canada. Rapport R-18.

- Robinson, S.L., Kraatz, M., Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Rojot, J., Bergman, A. (1989). Comportement et organisation – comportement organisationnel et théorie des organisations. Vuibert-Gestion.
- Rusbult, C.E., Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model : the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-30). Chicago : St. Clair Press.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schrader, B.W., Steiner, D.D. (1996). Common comparison standards : An approach to improving agreement between self and supervisory performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 813-820.
- Shepherd, J.L., Mathews, B.P. (2000). Employee commitment : academic vs practitioner perspectives. *Employee Relations*, 22(6), 555-575.
- Shore, T.H., Adams, J.S., Tashchian, A. (1998). Effects of self-appraisal information, appraisal purpose, and feedback target on performance appraisal ratings. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 283-298.
- Singly (de), F. (1992). *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Collection Sociologie 128. Paris : Nathan.
- Smith, C.A., Organ, C., Near, P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Staw, B. M , Boettger, R. D. (1990). Task Revision: A Neglected Form of Work Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 33 (3), 534-559.

- Tepper, B.J., Duffy, M.J., Hoobler, J., Ensley, M., D. (2004). Moderators of relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 455-465.
- Thomas, D.C., Au, K., Ravlin, E.C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- Tremblay, M., Guay, P., Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. Montréal : Cirano.
- Truckenbrodt, Y.B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244.
- Turansky, V. A. et Rousson, M. (2001). Centralité du travail et éthique(s) chez les cadres suisses romands ? , *Revue économique et sociale*, (4), 291-300.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. (1990). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Scotter, J.R., Motowildo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Walz, S. M., Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants. *Academy of Management best Paper Proceedings*, 301-311.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations : A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- 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.

Williams, S. (1999). The effects on distributive and procedural justice on performance. *Journal of psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133, 183-193.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders : Are they different ? *Harvard Business Review*, (May-June), 67-78.

In der gleichen Reihe Dans la même collection

N°	Autoren, Titel und Datum – Auteurs, titres et date
221	KELLENBERGER Stephan Les instruments volontaires dans la politique climatique et énergétique suisse: motif de leur introduction et chances de leur application, mars 2005
222	SOGUEL Nils, IOGNA-PRAT Simon Audit externe sur la dette globale du Canton du Valais, juillet 2005
223	FREIBURGHHAUS Dieter, BUCHLI Felix, HONEGGER Edith Das Duopol der legitimen Gewalt im schweizerischen Bundesstaat. Zwei Fallstudien zu Armee und Polizei, juin 2005
224	OLGIATI Mirta Politique de la mémoire nationale: la sélection du patrimoine documentaire en Suisse, août 2005
225	SOGUEL Nils, BEUTLER Toni, IOGNA-PRAT Simon Comparatif 2004 des finances cantonales et communales, septembre 2005
226	KNOEPFEL Peter, NARATH Stéphane. The sustainable management of natural resources: from traditional environmental protection policies towards institutional natural resource regimes (INRR), décembre 2005
227	NEET Cornelis Le service forestier vaudois: vers un nouveau modèle de relations entre canton, communes et propriétaires de forêts, mai 2006
228	SOGUEL Nils, BEUTLER Toni, CHATAGNY Florian Vergleich 2005 der Kantons- und Gemeindefinanzen / Comparatif 2005 des finances cantonales et communales, septembre 2006
229	REITZE Matthias Regulierung des grenzüberschreitenden Stromtransports im liberalisierten Elektrizitätsmarkt der Europäischen Union, novembre 2006
230	ZOSSO Barbara Gleichwertig und gleichartig? Eine vergleichende Untersuchung der Entstehung der Fachhochschulen in der Schweiz in den Bereichen Technik/ Wirtschaft/Gestaltung vs. Gesundheit/Soziales, novembre 2006
231	DE BUREN Guillaume Vers des politiques régionales transfrontalières? Etude de la réorientation de la politique cantonale genevoise de l'aménagement du territoire, juillet 2007
232	SOGUEL Nils, BIZZOZERO Giordano, CHATAGNY Florian Vergleich 2006 der Kantons- und Gemeindefinanzen / Comparatif 2006 des finances cantonales et communales, septembre 2007
233	EMERY Yves, LAUNAZ Marie OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses

L'IDHEAP en un coup d'œil

Champ

L'IDHEAP, créé en 1981, se concentre sur l'étude de l'administration publique, un champ interdisciplinaire (en anglais Public Administration) visant à développer les connaissances scientifiques sur la conduite des affaires publiques et la direction des institutions qui en sont responsables. Ces connaissances s'appuient sur plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, comme le droit, l'économie, le management et la science politique, adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic. L'IDHEAP est le seul institut universitaire suisse totalement dédié à cet important champ de la connaissance.

Vision

A l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

Mission

Au service de ses étudiants, du secteur public et de la société dans son ensemble, l'IDHEAP a une triple mission qui résulte de sa vision:

- Enseignement universitaire accrédité au niveau master et post-master, ainsi que formation continue de qualité des élus et cadres publics;
- Recherche fondamentale et appliquée en administration publique reconnue au niveau national et international, et valorisée dans le secteur public suisse;
- Expertise et conseil indépendants appréciés par les organismes publics mandataires et enrichissant l'enseignement et la recherche.

Principales prestations

1. Enseignement: former les élus et cadres actuels et futurs du secteur public

- Doctorat en administration publique
- MPA (Master of Public Administration)
- Master PMP (Master of Arts in Public Management and Policy)
- DEAP (Diplôme exécutif en action publique)
- Certificat universitaire d'un cours trimestriel du MPA
- SSC (Séminaire pour spécialistes et cadres)

2. Recherche: ouvrir de nouveaux horizons pour l'administration publique

- Projets de recherche fondamentale ou appliquée
- Directions de thèses de doctorat
- Publications scientifiques (ouvrages et articles)
- Colloques et conférences scientifiques
- Cahiers et Working Papers de l'IDHEAP

3. Expertise et conseil: imaginer et mettre en œuvre des solutions innovatives

- Mandats d'expertise et de conseil auprès du secteur public et parapublic

4. Services à la cité: contribuer à la connaissance du service public

- Bibliothèque spécialisée en administration publique
- Sites Badac.ch, gov.ch, ivote.ch
- Renseignements aux collectivités publiques
- Interventions médiatiques
- Articles et conférences de vulgarisation

Le comportement citoyen dans l'organisation (Organisational Citizenship Behaviour, OCB) est une notion très peu connue en Suisse, et singulièrement dans l'administration. Pourtant elle s'avère extrêmement fertile pour mieux comprendre l'engagement et la motivation du personnel au sein des organisations (publiques), au moment où tous les repères traditionnels (rapports de travail et conditions d'emploi, règles de gestion, culture d'entreprise) sont profondément et durablement modifiés par les nouvelles pratiques de gestion inspirées du *New Public Management*. Ce cahier fait le point sur l'OCB au niveau théorique, puis illustre cette notion à travers plusieurs études de cas réalisées au sein d'administrations suisses, pour procéder finalement à une analyse globale conduisant à quelques nouvelles hypothèses sur l'OCB en Suisse.

Der Begriff «Organisational Citizenship Behaviour» (OCB) ist in der Schweiz, insbesondere in der Verwaltung, kaum bekannt. OCB ist aber äusserst hilfreich, wenn man versucht, Motivation und Engagement von öffentlichen MitarbeiterInnen in einer Zeit grösser Veränderungen auf allen Ebenen (Beamtenstatut, Arbeitsverhältnisse, neue Verwaltungsführung nach NPM und Wertewandel) besser zu verstehen. Diese Publikation stellt zunächst einmal den theoretischen Rahmen von OCB vor; OCB wird dann durch verschiedene Fallstudien in schweizerischen Verwaltungen illustriert, die wiederum zu neuen Hypothesen einer CH-spezifischen OCB führen.