

ETUDE EXPLORATOIRE DES DETERMINANTS DES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE

Safa FESSI

Doctorante
LARIME
safa.fessi@gmail.com

Anissa BEN HASSINE

Maître de Conférences
ESSECT – Université de Tunis
anissabenhacine16@gmail.com

Introduction

Afin de s'assurer un succès de plus en plus difficile à atteindre dans un contexte de crises récurrentes, les organisations peuvent s'appuyer sur l'adoption, de la part de leurs employés, de comportements appelés de citoyenneté organisationnelle (CCO) (Organ, 1988, 1997, 2006). Ces derniers font partie des comportements organisationnels positifs les plus étudiés en management (voir notamment les travaux de Podsakoff et coll., 1997, 2000, 2009 ; Islam et al., 2012 ; Popescu et al., 2015 et Menezes et al., 2016) et sont définis comme étant des « *comportements qui ne peuvent pas être prescrits ou requis à l'avance pour un travail donné* » (Bateman et Organ, 1983, p. 588).

Les recherches menées sur les CO dans différents contextes ont montré qu'ils se distinguent par leurs conséquences positives tant au niveau organisationnel qu'individuel (Popescu et al., 2015). Au niveau organisationnel, Podsakoff et al. (2009) ont montré que l'adoption des CCO augmente l'efficacité, la productivité et l'excellence organisationnelle en réduisant les taux d'absentéisme et de départ des employés. De plus, l'adoption des CCO améliorerait, selon Carter et al. (2013), la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements de son environnement. Au niveau individuel, l'adoption des CCO permettrait, selon les recherches de Bolino et coll. (2002, 2004, 2005, 2010), d'améliorer la créativité et l'innovation des employés, leur ouverture aux changements organisationnels ainsi que leur capacité d'adaptation. D'autres auteurs (Allen et Rush, 1998; Chernyak-Hai et Tziner, 2012 ; MacKenzie et al., 1993) ont également montré que les employés qui adoptent des CCO sont plus susceptibles de recevoir un soutien individualisé de leurs supérieurs et ont de meilleures relations d'échange avec ces derniers.

Il est à noter que les CCO ont été particulièrement étudiés dans le contexte nord-américain (Rasheed, Jehanzeb et Rasheed, 2013). Or, comme l'ont souligné Podsakoff et al. (2000), le contexte culturel peut affecter les types de CCO observés dans l'organisation ainsi que leurs antécédents. De plus, les études réalisées dans le contexte arabe sont encore peu nombreuses (e.g. Suliman et Al Obaidli, 2013 ; Elamin et Tlaiss, 2015) et à notre connaissance, une seule recherche (El Bedoui Tlik,

2010) a été publiée dans le contexte tunisien¹. Dans ce cadre, l'auteure a étudié l'impact de la rupture et de la violation du contrat psychologique sur les CCO et l'intention de départ volontaire auprès de 600 cadres moyens et supérieurs de PME tunisiennes du secteur privé. Le terrain des entreprises tunisiennes demeure donc encore largement sous-étudié pour ce type de thématique. Et pourtant, il aurait besoin d'être davantage investi afin de comprendre et gérer la multiplication des formes de contestation conventionnelles, conflictuelles et même violentes vécues par les entreprises de ce pays, particulièrement depuis la révolution de 2011 (Chaabouni et Very, 2015).

Du fait de l'importance des CCO et de leurs effets aussi bien sur les employés que sur les organisations, comme démontré plus haut, nous avons décidé de mener une recherche exploratoire dans le but de découvrir les principaux CCO adoptés par les téléopérateurs tunisiens ainsi que les facteurs qui pourraient les favoriser (leurs déterminants). Pour cela, nous avons mené une étude de cas dans une entreprise, filiale d'une multinationale dans le domaine des centres d'appels.

1. Présentation des CCO

Au fil des années, le concept des CCO est passé d'un concept bidimensionnel à un concept multidimensionnel. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous présenterons dans ce qui suit les conceptions des CCO les plus utilisées dans la littérature.

Lors des premières études sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, Smith et al. (1983) l'ont présenté comme un concept bidimensionnel regroupant l'altruisme et le conformisme. Selon ces auteurs, l'altruisme représente l'ensemble des comportements d'aide volontaire orientés vers les membres de l'organisation (collègues, superviseurs, patrons) qui ont un problème lié à leur travail ou font face à une difficulté à accomplir leurs tâches (ibid). Quant au conformisme, il fait référence à l'acceptation, l'intériorisation et l'observation attentive des règles, règlements et procédures de l'organisation même en l'absence du contrôle de leur application (ibid).

Ce n'est qu'en 1988 qu'Organ a explicitement défini les CCO comme étant «*les comportements discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système de rétribution officiel, et dont l'agrégation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation*» (p.4). Cette définition est la plus utilisée dans l'étude des CCO (e.g. Allen et Rush, 1998 ; Alizadeh et al., 2012 ; Farh et al., 1997 ; Islam et al., 2012 ; Menezes et al., 2016 ; Organ, 1988, 2006 ; Podsakoff et al, 2009).

Après avoir explicitement défini le concept des CCO, Organ (1988) a rajouté trois autres dimensions (conscience professionnelle, esprit sportif et vertus civiques) aux deux dimensions (altruisme et conformisme) énoncées par Smith et al. (1983). La conscience professionnelle englobe des comportements reposant sur des règles de bonne conduite tels que l'assiduité, la bonne exécution des tâches confiées et le fait d'être organisé et méticuleux. L'esprit sportif fait référence à la volonté d'un employé de tolérer des circonstances de travail non adéquates ou non idéales sans se plaindre en considérant qu'elles permettent la réalisation des objectifs de l'organisation. Quant aux vertus civiques (qu'on appelle aussi civisme), ils représentent l'ensemble des comportements à travers lesquels un employé manifeste un véritable intérêt pour l'organisation et son bien-être (niveau macroscopique). Ces comportements se traduisent par un engagement volontaire et une participation active à la gouvernance de l'organisation et à la surveillance de son environnement afin de détecter les menaces et les opportunités potentielles.

La conception à 5 dimensions proposée par Organ (1988) demeure la plus utilisée dans les études sur les CCO, aussi bien sur le plan théorique qu'empirique. En se basant sur cette conception, Podsakoff et al. (2000) ont recensé plus de trente CCO qu'ils ont, pour leur part, classé en sept dimensions à savoir l'entraide, l'esprit sportif, la loyauté organisationnelle, la conformité organisationnelle, les vertus civiques, l'initiative individuelle et le développement personnel.

Une autre classification que l'on retrouve dans la littérature est celle de Williams et Anderson (1991) qui ont choisi de classer les CCO en fonction de leurs bénéficiaires. Ces auteurs distinguent ainsi deux types de comportements : les comportements dirigés vers l'organisation (CCO-O) et ceux dirigés vers les individus (CCO-I). Par exemple, prévenir son supérieur hiérarchique de son retard ou de son absence à l'avance fait partie des comportements dirigés vers l'organisation. Par ailleurs, aider ses

¹ Il est à noter que 3 thèses ont été menées en Tunisie sur les CCO par Amri (2016), Chouaib (2016) et El-Gueyed Kridis (2015).

collègues qui étaient absents et les tenir informés des nouveautés représente un comportement de citoyenneté dirigé vers les individus.

Organ (2006) s'est basé sur cette conceptualisation pour regrouper les cinq dimensions qu'il a déjà proposées avec ses collègues en 1988 sous deux catégories. Ainsi, il a considéré que les comportements dirigés vers l'organisation regroupent l'esprit sportif, la conscience professionnelle et les vertus civiques et que les comportements dirigés vers les individus regroupent l'altruisme et la courtoisie.

Van Dyne et al. (1994) proposent, pour leur part, trois dimensions des CCO à savoir l'obéissance, la loyauté et la participation. L'obéissance représente le respect des structures et des procédures de travail. La loyauté inclut la promotion et la protection de la communauté et la contribution par des efforts additionnels au bien commun. Quant à la participation, elle regroupe la contribution à la gouvernance de l'organisation.

Une autre taxonomie basée sur les cinq dimensions d'Organ (1989) a été proposée par LePine, Erez et Johnson (2002). Ces auteurs classent les comportements de citoyenneté organisationnelle en deux catégories : la facilitation interpersonnelle et le dévouement. La première catégorie recouvre l'altruisme et la courtoisie alors que la deuxième regroupe l'esprit sportif, les vertus civiques et la conscience professionnelle.

Farh et al. (2004) proposent, pour leur part, un modèle concentrique regroupant onze dimensions réparties sous quatre domaines selon le centre des actions en partant du soi jusqu'à la société. Le premier domaine présent dans ce modèle inclut trois dimensions : l'auto-formation, la prise d'initiative et la propreté de l'endroit de travail. Ces dimensions sont centrées sur l'employé et dépendent de sa discipline et de sa volonté. Le deuxième domaine regroupe, quant à lui, deux dimensions : l'harmonie interpersonnelle et l'aide des collègues. Les comportements inclus dans ces deux dimensions nécessitent des interactions avec d'autres employés. Le troisième domaine regroupe les activités contribuant à l'efficacité de l'organisation telles que la protection des ressources de l'organisation (eau, électricité) et le partage des ressources personnelles gratuites (informations, connaissances, réseaux sociaux). Le dernier domaine regroupe des contributions au bien-être social, au profit de toutes les parties prenantes et de l'environnement externe de l'organisation. Citons par exemple la protection de l'image de l'organisation et la conformité aux normes sociales.

Récemment, Menezes et al. (2016) ont procédé à un examen approfondi de la littérature sur les CCO. Cet examen leur a permis de recenser plus de deux-cents quatre-vingts comportements et trente facteurs et de constater que ces comportements et facteurs peuvent être classés sous quatre macro-dimensions : volontarisme, initiative personnelle, extra-engagement et défense organisationnelle². Menezes et al. (2016) n'ont défini que l'extra-engagement comme dimension incluant l'engagement des employés et leur dévouement envers l'organisation. Pour les trois autres macro-dimensions, ils ont uniquement présenté des CCO qui en font partie ainsi que des dimensions citées par d'autres auteurs pouvant être incluses dans les macro-dimensions proposées.

Face à la multiplicité des taxonomies développées dans la littérature, nous avons mené une recherche exploratoire afin de déterminer celle qui serait la plus adaptée à notre terrain de recherche. Les résultats de cette étude, dont la méthodologie est développée plus loin, montrent que la conception de Williams et Anderson (1991) est celle qui explique le mieux les CCO retrouvés sur notre terrain de recherche. Ainsi, nous avons considéré que les CCO sont un concept bidimensionnel comportant des CCO dirigés vers les individus et d'autres dirigés vers l'organisation.

2. Déterminants des CCO

Dans la majorité des études réalisées sur les CCO, les chercheurs se sont intéressés à l'étude de leurs déterminants, ce qui explique la diversité des approches et la multitude des déterminants cités dans la littérature (Bolino et al., 2010). Podsakoff et al. (2000) sont les premiers chercheurs à avoir classé les déterminants des CCO en catégories. Dans leur méta-analyse, ils en ont proposé quatre à

² Traduction libre de « voluntarism », « individual initiative », « extra commitment » et « organizational defense ».

savoir les caractéristiques individuelles des employés, les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques de l'organisation et le leadership. Cette classification est la plus utilisée dans la littérature (Alizadeh et al., 2012). Les caractéristiques individuelles regroupent la personnalité, les croyances, la perception de la justice organisationnelle et les attitudes des employés. Les caractéristiques de la tâche englobent la routinisation, la surcharge de travail, le conflit et l'ambiguïté du rôle. Les caractéristiques de l'organisation incluent, pour leur part, les conditions de travail, le soutien organisationnel, la rigidité organisationnelle, la confiance organisationnelle et la distance hiérarchique. Quant aux caractéristiques du leadership, elles regroupent les différents styles de leadership adoptés par les supérieurs hiérarchiques.

Vu la multitude des déterminants des CCO cités dans la littérature, nous allons nous limiter à la présentation des douze déterminants cités par nos répondants au cours des entretiens semi-directifs que nous avons mené dans la partie empirique de cette recherche. En nous inspirant de la classification de Podsakoff et al. (2000), nous avons classés ces déterminants en trois catégories comme suit :

- Déterminants socio-psychologiques : la personnalité, l'éthique islamique du travail, l'intelligence émotionnelle, la satisfaction des besoins psychologiques d'affiliation, d'autonomie et de compétence, l'échange leader-membre, le soutien des collègues, la perception de la justice organisationnelle;
- Déterminant organisationnel : le soutien organisationnel;
- Caractéristiques de la tâche : la surcharge et la routinisation.

Nous présenterons dans le tableau suivant les définitions de ces déterminants que nous avons retenus dans le cadre de notre étude et utilisées lors de la validation des cartes cognitives (individuelles et assemblée) avec les répondants :

Tableau 1: Définitions des déterminants retenus des CCO

Variables		Définitions	Auteurs
Personnalité	Agréabilité	Une tendance à être compatissant et coopératif plutôt que soupçonneux et antagonique envers les autres.	Costa et McCrae (1991)
	Conscience	Autodiscipline, respect des obligations, organisation plutôt que spontanéité.	
	Extraversion	Energie, émotions positives, tendance à chercher la stimulation et la compagnie des autres, fonceur.	
	Ouverture à l'expérience	Appréciation de l'art, de l'émotion, de l'aventure, des idées peu communes, curiosité et imagination.	
Ethique islamique		Une collection de valeurs et de principes liées au travail, qui différencient le bien du mal dans le contexte de l'Islam.	Beekun (1997)
Intelligence émotionnelle		L'ensemble des capacités (verbales et non verbales) permettant à une personne de générer, reconnaître, exprimer, comprendre et évaluer ses propres émotions et celles des autres afin de guider la réflexion et l'action qui répondent avec succès aux pressions et exigences environnementales.	Van Rooy et Viswesvaran (2004)
Besoins	Affiliation	Sentiment de connexion sociale perçu.	Deci et Ryan (1985)
	Autonomie	Se sentir à l'origine ou à la source de ses actions de sorte à se sentir en congruence avec elle et à l'assumer entièrement.	
	Compétence	Sentiment d'efficacité dans son environnement.	
Echange leader-membre		Différents types de relations qui se développent entre le leader et ses subordonnés, ou entre les membres. Ces relations sont caractérisées par un échange d'effort mental ou physique, des ressources matérielles, de l'information et/ou un soutien émotionnel entre les deux parties.	Liden et al. (1997)
Soutien des collègues		Degré selon lequel les employés croient que leurs collègues apprécient leur contribution et prennent soin de leur bien-être.	Bishop et al. (2000)
Justice organisationnelle	Procédurale	Issues équitables concernant des méthodes, des mécanismes et des processus employés pour déterminer des résultats.	Folger et Cropanzano (1991)
	Interactionnelle	Justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité.	
	Distributive	Justice perçue des rétributions reçues par l'employé.	Bies et Moag (1986)
Soutien organisationnel		La mesure dans laquelle l'organisation valorise les contributions de ses employés et se soucie de leur bien-être.	Eisenberger et al. (1986)

Afin d'analyser et d'interpréter les résultats de notre étude, nous avons fait appel aux théories fondatrices des déterminants des CCO à savoir la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie de l'échange leader-membre (Graen et Uhl-bien, 1995), la théorie du soutien organisationnel d'Eisenberger et al. (1986), et la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985). Sans prétendre à l'exhaustivité, nous présenterons dans ce qui suit les résultats des études antérieures réalisées sur les déterminants retenus des CCO sous l'angle de ces théories.

Les CCO et la théorie de l'échange social

Durant les vingt dernières années, la théorie de « l'échange social » (Blau, 1964) a été largement adoptée par les chercheurs en sciences de gestion et s'est imposée comme cadre théorique dominant dans l'étude des relations au travail et des comportements des employés (e.g. et Chiaburu et Harrison, 2008 ; Coyle-Shapiro et Conway, 2004; Coyle-Shapiro et Shore, 2007 ; Cropanzano et Mitchell, 2005, 2013 ; Rhoades et Eisenberger, 2002). Selon cette théorie, les relations d'échange social reposent sur la « norme de réciprocité » de Gouldner (1960). En effet, lorsque le supérieur hiérarchique, les collègues ou l'organisation manifestent une forme d'investissement, de soutien ou de reconnaissance à l'égard d'un employé, ce dernier se sent obligé de rétrocéder en manifestant des attitudes et comportements positifs (e.g. Blau, 1964; Coyle-Shapiro et Shore, 2007 ; Cropanzano et Mitchell, 2005; Coyle-Shapiro et Conway, 2004). La théorie de l'échange social a permis à plusieurs chercheurs de comprendre l'impact de divers déterminants sur l'adoption des CCO, notamment la perception de la justice organisationnelle (Moorman, 1991; Organ, 1990; Robinson et Morrison, 1995), la relation avec le supérieur hiérarchique (e.g. Ilies et al., 2007 ; Organ et al., 2006 ; Podsakoff et al., 2000, Settoon et al., 1996), la relation avec les collègues (e.g., Bishop et al., 2000; Lavelle et al., 2007 ; Pearce et Herbig, 2004; Paillé, 2012) et le soutien de l'organisation (e.g. Asgariet al., 2008 ; Randall et al., 1999; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Wayne et al. 1997).

Les CCO et la théorie de la justice organisationnelle

En termes de justice organisationnelle, les résultats de plusieurs recherches ont montré que la perception de la justice organisationnelle favorise l'adoption des CCO. En effet, les employés qui perçoivent un traitement équitable par leurs responsables hiérarchiques, leurs collègues et/ou leur organisation adoptent des CCO en contrepartie de la justice organisationnelle qu'ils ont perçue (e.g. Abu Elanain, 2009; Farh et al., 1997; Elamin et Alomaim, 2011 ; Elamin et Tlaiss, 2015 ; Kabasakal et al., 2011 ; Konovsky et Pugh, 1994 ; Organ, 1988 ; Organ et Ryan, 1995 ; Podsakoff et MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2009). En outre, la perception de la justice organisationnelle a été étudiée comme étant un construit unidimensionnel (e.g. Blakely et al., 2005; Chiaburu et Audrey, 2008 ; Konovsky et Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman et al. 1998 ; Organ, 1988 ; Organ et Ryan, 1995) et multidimensionnel incluant la dimension distributive, procédurale et interactionnelle (présentées dans le tableau ci-dessus) sur les CCO (e.g. Abu Elanain, 2009; Elamin et Tlaiss, 2015 ; Farh et al., 1997; Harvey et Haines, 2005 ; Moorman, 1991; Konovsky et Pugh, 1994 ; Podsakoff et MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2009). Actuellement, il existe un consensus sur le fait qu'une meilleure compréhension des dynamiques de la justice organisationnelle exige l'étude simultanée de ses dimensions et de leurs interactions (Li et Cropanzano, 2009).

Les CCO et la théorie de l'autodétermination

En 1985, une nouvelle théorie de la motivation, dite de l'auto-détermination (Deci et Ryan, 1985), a vu le jour, permettant de dépasser la dichotomie motivation intrinsèque-extrinsèque. Les auteurs de cette théorie stipulent qu'il existe un « continuum » qui représente « *le degré avec lequel la régulation d'un comportement non intrinsèquement motivé a été internalisé* » (Deci et Ryan, 1985). Le terme « internalisation » renvoie au « *processus par lequel un individu acquiert une attitude, une croyance ou une régulation comportementale et la transforme progressivement en une valeur personnelle, un but ou une façon de s'organiser* » (idem). Deci et Ryan (1985) distinguent cinq formes de motivation: l'amotivation (absence de motivation), la motivation intrinsèque et quatre formes de motivation extrinsèque différenciées selon le degré d'autodétermination. Ce dernier représente le degré avec lequel un comportement est adopté avec un sentiment de libre choix et de cohérence interne (idem). Ce sentiment dépend du degré de satisfaction de trois besoins psychologiques: le besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation (définis dans le tableau 1) (Deci et Ryan, 1985, 2000, 2002). Du plus haut degré d'autodétermination au plus faible, nous retrouvons les motivations extrinsèques : par régulation intégrée, par régulation identifiée, par régulation introjectée et par régulation externe. En effet, selon Deci et Ryan (1985), un comportement peut être adopté:

- pour le plaisir et la satisfaction que l'individu peut en tirer (motivation intrinsèque) ;
- si le comportement est important pour lui et constitue une partie intégrante de lui-même, de son soi (motivation extrinsèque par régulation intégrée) ;
- s'il est sous-tendu par une finalité (motivation extrinsèque par régulation identifiée) ;
- sous une forme de pression interne telle que la culpabilité ou la honte s'il n'est pas adopté (motivation extrinsèque par régulation introjectée) ;
- en vue d'obtenir des récompenses matérielles ou d'éviter des punitions/ sanctions (motivation extrinsèque par régulation externe).

A notre connaissance, les travaux réalisés sur la relation entre la théorie de l'autodétermination et l'adoption des comportements sont peu nombreuses (Galletta et Portoghese, 2012 ; Galletta et Portoghese, 2012 ; Lynch et al. 2005; Rochea et Haar, 2013 ; Vansteenkiste et al. 2007; Van den Broeck et al. 2008). Leurs résultats suggèrent que les motivations à l'adoption des CCO sont autodéterminées (motivation intrinsèque et extrinsèque par régulation intégrée) (idem).

Les CCO et la théorie de l'échange leader-membre

Plusieurs recherches ont montré que la relation entre l'employé et son responsable hiérarchique influence de façon déterminante l'adoption des CCO (e.g. Ilies et al., 2007 ; Organ et al., 2006 ; Podsakoff et al., 2000, Settoon et al., 1996). Ces recherches sont basées à la fois sur la théorie de l'échange social de (Blau, 1964) et sur la théorie de l'échange leader-membre de (Graen et Uhl-bien, 1995). Selon cette dernière théorie, une bonne qualité d'échange entre l'employé et son responsable hiérarchique favorise son adoption des CCO (e.g. Hackett et al. 2003; Ilies et al., 2007; Podsakoff et al., 2000 ; Podsakoff et al., 2009). Afin que l'échange soit de bonne qualité, un climat de confiance, d'équité, d'empathie et de respect mutuel doit être instauré entre le supérieur hiérarchique et son subordonné (Bauer et Green, 1996). En outre, le responsable est tenu de fournir à l'employé les ressources et les informations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches, supporter ses actions, être à l'écoute de ses besoins et lui fournir des feedbacks par rapport à son travail. En contrepartie, tel que proposé dans la théorie de l'échange social, l'employé adopte des CCO comme forme de reconnaissance (Bahl, 2005 ; Ilies et al., 2007 ; Organ et al., 2006 ; Podsakoff et al., 2000 ; Podsakoff et al., 2009 ; Settoon et al., 1996).

Les CCO et la théorie du soutien organisationnel

Le recours à la théorie du soutien organisationnel d'Eisenberger et al. (1986) et à la théorie de l'échange social permet d'expliquer la manière dont le soutien des collègues et celui de l'organisation favorisent l'adoption des CCO (e.g. Bishop et al., 2000; Lavelle et al., 2007 ; Pearce et Herbig, 2004; Paillé, 2012).

Selon cette théorie, les CCO adoptés par les employés, principalement les CCO-I, représentent une « monnaie d'échange » (Lavelle et al., 2007) en réponse au soutien de leur collègues et à leur intérêt et contribution à leur bien-être.

Par ailleurs, plusieurs études ont montré que l'adoption des CCO dépend de leur perception du soutien organisationnel (e.g. Asgariet al., 2008 ; Bell, 2004; Deckop et al., 2003; Pohl et Paillé, 2011 ; Randall et al., 1999; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Shore et Liden, 1997 ; Wayne et al. 1997). Ainsi, plus l'employé perçoit que son organisation s'intéresse à son bien-être et donne de l'importance à ses contributions, plus il se sent obligé de montrer sa reconnaissance en adoptant des CCO (idem).

Nous présenterons dans ce qui suit le reste des déterminants résultant de notre étude exploratoire et non étudiés dans les théories présentées ci-dessus à savoir la personnalité, l'intelligence émotionnelle, l'éthique islamique du travail, la routinisation et la surcharge de travail.

Les CCO et les cinq facteurs de personnalité

Par ailleurs, la personnalité est un autre déterminant ayant suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (e.g. Ilies et al., 2006 ; Kumar et al., 2009 ; Lepine et al., 2002 ; Organ et al., 2006 ; Organ et Ryan, 1995 ; Podsakoff et al. 2000). Dans la majorité des études sur l'impact de la personnalité sur l'adoption des CCO, les chercheurs se sont référés au modèle des cinq grands facteurs de la personnalité, le « Big Five » (Goldberg, 1981, Costa et McCrae, 1991). Ces cinq facteurs étant l'agréabilité, la conscience, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience (déjà définis dans le tableau 1) et le névrosisme. Le névrosisme représente, lui, la disposition aux émotions négatives (anxiété, colère, dépression, etc.) (Costa et McCrae, 1991). Les résultats des études réalisées sur la relation entre les cinq grands facteurs de personnalité et l'adoption des CCO montrent que la conscience, l'agréabilité,

l'extraversion et l'ouverture à l'expérience renvoient à une affectivité positive et favorisent l'adoption des CCO. A l'inverse, le névrosisme renvoie à une affectivité négative et impacte négativement l'adoption des CCO (e.g. Ilies et al., 2006 ; Hakim et al., 2014 ; Kumar et al., 2009 ; Mahdiou et al., 2010 ; Malik et al., 2012 ; Neuman et Kickul, 1998 ; Organ et al., 2006 ; Organ et Ryan, 1995 ; Singh et Singh, 2009 ; Sjahrudin et al., 2013).

Les CCO et l'intelligence émotionnelle

Dans un contexte professionnel, l'intelligence émotionnelle représente la capacité d'un employé à exprimer, comprendre et gérer ses émotions ainsi que celles de ses collègues et responsables hiérarchiques d'une manière efficace (Palmer et Stough, 2001). Ce qui lui permet d'adopter une attitude positive envers les autres et de bien gérer ses émotions dans les situations conflictuelles en reprenant rapidement sa bonne humeur (Abraham, 1999 ; Staw et al., 1994). Diverses recherches ont montré que les employés ayant une forte intelligence émotionnelle adoptent des CCO bien plus que ceux qui ont une faible intelligence émotionnelle (e.g., Carmeli, 2003; Cote et Miners, 2006 ; Singh, 2006 ; Yaghoubi et al., 2011).

Les CCO et l'éthique islamique du travail

En se basant sur le Coran et les Hadiths³, Ali (1988) a introduit le concept de l'éthique islamique. Ce concept regroupe un ensemble de valeurs au travail à savoir la justice, l'honnêteté, la responsabilité, la dévotion, avoir de bonnes intentions envers les collègues et le responsable, développer des relations sociales, la miséricorde, la générosité, la coopération, le respect des délais, l'indépendance, le volontarisme, la créativité et le contrôle afin d'éviter la fainéantise (e.g. Ali, 1988 ; Ali et Al-Owaihan 2008; Fakhar Zaman, 2012 ; Nasr, 1984 ; Rice, 1999 ; Yousef, 2000). Très récemment, l'éthique islamique du travail a été étudiée comme déterminant de l'adoption des CCO. A notre connaissance, seules quatre études ont été menées à ce sujet (Fakhar Zaman, 2012 ; Ghorbani et al., 2011 ; Mohabati et al., 2014 ; Moghli et al., 2013). Les résultats de ces études ont montré que l'éthique islamique impacte positivement l'adoption des CCO (idem). Notre terrain de recherche étant un pays à majorité musulmane, nous avons pensé que ce facteur pouvait être pertinent pour expliquer certains des CCO constatés auprès des personnes enquêtées.

Les CCO, la routinisation et la surcharge de travail

La routinisation et la surcharge de travail sont parmi les caractéristiques de la tâche ayant un impact négatif sur l'adoption des CCO (e.g. Organ, et al., 2006 ; Niehoff et al., 1993 ; Podsakoff et al., 1993 ; Podsakoff et al., 1996 ; Podsakoff et al., 2000 ; Todd et al., 2006). En effet, les tâches routinières et répétitives avec une surcharge qualitative et quantitative empêchent les employés d'aider leurs collègues et/ou leurs supérieurs et de fournir un effort supplémentaire dans l'intérêt de l'organisation (e.g. Organ, et al., 2006; Podsakoff et al., 2000 ; Todd et al., 2006).

Après avoir présenté le cadre conceptuel de cette recherche, nous présenterons la méthodologie que nous avons adoptée dans ce qui suit.

3. Méthodologie

Tout au long de notre recherche, nous avons suivi une démarche abductive avec des allers-retours entre la théorie et les résultats empiriques. Nous avons opté pour une triangulation méthodologique (Yin, 2002) afin d'assurer une meilleure validité à nos résultats. En effet, nous avons utilisé trois méthodes de collecte de données à savoir la participation observante, les entretiens semi-directifs et des données collectées à partir du réseau social Facebook.

Ainsi, nous avons recouru à « la participation observante » (Lalonde, 2013 ; Soulé, 2007) entre Février 2015 et Avril 2017. Cette méthode permet à la fois de vivre la réalité des sujets observés et d'accéder à des informations inaccessibles via d'autres méthodes ce qui aide à «*décrypter la sensibilité humaine moins perceptible au moyen des approches objectivistes*» (Lalonde, 2013, p.27). Par ailleurs, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs avec les téléopérateurs afin de mieux connaître les CCO qu'ils adoptent ainsi que leurs déterminants. Ce type d'entretien permet au

³ Recueil des actes et paroles du prophète Mohamed et de ses compagnons.

répondant de s'exprimer librement sur des questions précises et sous le contrôle du chercheur (Wacheux, 1996). En outre, nous avons choisi d'étudier la « cyber-dissidence » (Dakhli, 2011) des téléopérateurs ayant émergé à travers un groupe Facebook réunissant les employés de l'entreprise. Alvesson et Kärreman (2011) considèrent ce type de groupes comme « *un miroir de la réalité organisationnelle* ». Nous avons téléchargé et analysé les publications partagées et les échanges entre les membres de ce groupe via les commentaires jusqu'à « *condensation des données* » (Miles et Huberman, 2003) et ce durant la période Mars 2015 - Juillet 2016.

Les entretiens ont été réalisés auprès des téléopérateurs qui adoptent des CCO et ont duré en moyenne une heure quarante minutes. Lors de ces entretiens, nous avons présenté le concept des CCO aux répondants et leur avons demandé de citer ceux qu'ils adoptent au sein de l'organisation. Ensuite, nous leur avons demandé d'évoquer ce qui pourrait les motiver à adopter chaque comportement cité ou les empêcher de le faire. La saturation a été atteinte au bout de onze entretiens pour la partie relative aux CCO adoptés et quatorze entretiens pour la partie relative aux déterminants. Tous les entretiens réalisés ont été enregistrés avec l'accord des répondants et retranscrits afin d'être analysés.

La première partie des réponses relatives aux CCO adoptés par les téléopérateurs, les notes d'observation, les publications et les commentaires des téléopérateurs collectés sur Facebook ont été analysés avec la technique de l'analyse de contenu. En suivant la démarche de Thiétart (2007), nous avons classé les comportements observés et cités par les répondants selon les dimensions des CCO citées dans la littérature. Les dimensions ont ensuite été classées selon les destinataires des CCO comme nous l'avons précédemment indiqué (individus VS organisation). Rappelons que cette classification est basée sur les résultats de l'analyse de contenu de la première partie des entretiens et des notes d'observation que nous exposerons dans la partie relative aux résultats..

En outre, l'analyse de contenu des publications et des commentaires des téléopérateurs sur Facebook nous a permis de valider une partie des résultats de l'étude des déterminants des CCO.

Quant à la deuxième partie des réponses relative aux motivations et freins à l'adoption des CCO, elle a été analysée avec la technique de la cartographie cognitive. Le choix de cette technique est justifié par le fait que les cartes cognitives facilitent l'exploration, la compréhension et la confirmation des idées énoncées par les répondants (Eden et al., 1992; Cossette, 1994, 2003). En outre, l'élaboration d'une carte cognitive permet d'expliquer et de prévoir le comportement de l'individu grâce à l'étude des liens d'influence entre ses déterminants (Komocar, 1994).

Afin d'établir les cartes cognitives, nous avons suivi la démarche de Cossette (1994). En effet, dans la deuxième partie des entretiens, nous avons utilisé la méthode du questionnaire systématique. Selon cette méthode, les répondants identifient les facteurs influençant ou qui sont influencés par une variable centrale et déterminent les liens entre eux jusqu'à saturation (Cossette, 1994). A partir de ces derniers, nous avons établi quatorze cartes individuelles illustrant les relations entre les facteurs cités. Puis, nous avons ajusté et validé les cartes individuelles avec les répondants. Ensuite, nous avons réuni les cartes individuelles validées afin d'établir une carte cognitive « *assemblée* » (Cossette, 2008). Finalement, une discussion entre les répondants nous a permis de valider cette dernière. Nous avons utilisé le logiciel « Mindjet Mind Manager » pour dessiner la version finale de la carte assemblée en collaboration avec les répondants. Les codes que nous avons utilisés sont directement présentés sur la carte afin d'en faciliter la lecture (voir figure 1).

Selon Abric (2003), afin de saisir le sens de la représentation pour l'individu, la structure et le contenu des cartes cognitives doivent être analysés conjointement. De ce fait, nous avons procédé à une l'analyse de la structure et du contenu de la carte cognitive assemblée.

L'analyse structurelle consiste à analyser la topographie de la carte en prenant en considération deux dimensions : la complexité et l'organisation de la carte (Cossette, 1994). Trois aspects doivent être étudiés lors de l'analyse de la topographie des cartes cognitive à savoir :

- l'importance de chaque concept représenté, évalué par le nombre de facteurs auxquels il est directement ou indirectement relié (Cossette, 1994, 2003, 2008 ; Eden et al., 1992 ; Eden, 2004) ;
- le regroupement des concepts en référence aux liens directs entre eux (idem) ;
- et l'existence de chaînes de relations d'influence reliant un concept à lui-même (boucle) (idem).

L'analyse du contenu de la carte consiste, pour sa part, à expliquer et interpréter les différentes relations entre les concepts représentés sur la carte cognitive (Cossette, 1994, 2003, 2008 ; Eden et al., 1992 ; Eden, 2004 ; Huff et Fletcher, 1990).

3.1. Terrain d'étude

Nous avons choisi d'explorer les CCO adoptés par les téléopérateurs tunisiens car les tâches qu'ils exécutent sont précises, ce qui facilite la détection des CCO. Par ailleurs, le secteur des centres d'appel est un secteur générateur d'emploi et de valeur ajoutée en Tunisie comme l'ont confirmé les résultats de l'enquête réalisée par la direction générale de l'observatoire national de l'emploi et des qualifications sur le secteur des centres d'appel en 2011⁴. Notre étude a été réalisée dans un centre de contact de renommée employant plus que six mille employés tunisiens actuellement.

3.2. Résultats et discussion

Nous présenterons dans la partie suivante les différents résultats de notre étude. Nous commencerons par la présentation des CCO adoptés par les téléopérateurs. Ensuite, nous exposerons les déterminants de l'adoption des CCO par ces derniers.

Les CCO adoptés par les téléopérateurs

L'analyse de contenu des réponses à la première partie des entretiens et des notes d'observation nous a permis de regrouper onze CCO adoptés par les téléopérateurs sous six dimensions (altruisme envers les collègues, altruisme envers le supérieur hiérarchique, promotion de l'image de l'organisation, tolérance et initiative personnelle) classées en deux catégories : CCO-I et CCO-O tel que proposé par Williams et Anderson (1991). Nous présenterons les CCO cités par les opérateurs avec des exemples d'items dans le tableau suivant:

Tableau 2: Classification des CCO adoptés par les téléopérateurs

Catégories	Dimensions et auteurs	Exemples d'item
CCO-I	Altruisme (collègues/ responsable hiérarchique) (e.g. Smith et Organ, 1983 ; Organ, 1988, 1997; Podsakoff, 2000, 2009)	J'interviens lorsqu'un collègue se bloque lors de l'utilisation d'un outil de travail et il est en communication avec un client. Je l'ai déjà fait surtout avec de nouvelles recrues.
		J'aide souvent les nouveaux surtout dans les premiers jours d'intégration pour qu'ils puissent maîtriser le produit et les outils.
		J'aide souvent les femmes de ménage, que je considère comme des collègues de travail, en ramassant les déchets jetés un peu partout (gobelets de café, mouchoirs, déchets de nourriture, boîtes de boissons gazeuses, etc.).
		Quand je m'absente ou je viens en retard, je préviens mon responsable pour ne pas lui causer de problèmes.
		J'essaie de chercher les informations dont j'ai besoin toute seule pour diminuer la charge du travail de mon responsable.
CCO-O	Initiative individuelle (e.g. Podsakoff, 2000, 2009)	J'essaie d'améliorer l'ambiance au travail en diffusant des ondes positives surtout dans l'équipe avec laquelle je travaille et en avançant des idées d'animation.
		Je réponds toujours favorablement aux appels à volontariat aux activités organisées par l'entreprise.
	Esprit sportif (e.g. Organ, 1988, 1997 ; Podsakoff, 2000, 2009)	J'accepte de travailler tard le soir et les jours des fêtes religieuses tant que c'est dans l'intérêt de la société.
		Je tolère parfois le refus d'une demande de congé pour des contraintes de production.
	Promotion de l'image de l'organisation (e.g. Farh et al.,	Lors des échanges avec mes amis et mes proches, j'essaie toujours d'améliorer la réputation de mon entreprise en mettant en valeur la qualité de ses services par rapport à d'autres exerçant le même métier.

⁴ http://www.mfpe.gov.tn/fileadmin/user_upload/PDF/statistique/publication/enquete_centres_d_appels_final.pdf

	2004)	J'essaye toujours d'améliorer la réputation de mon entreprise. Je parle des avantages d'y travailler et je cache les inconvénients.
--	-------	---

Nous avons constaté, à partir des réponses ainsi que de notre observation, que les CCO adoptés par les téléopérateurs étudiés ne sont pas nombreux par rapport à ceux cités dans la littérature. Ceci pourrait se justifier par trois principaux facteurs : les exigences de la politique relative à l'assiduité des téléopérateurs, la délimitation de leurs responsabilités et l'existence de freins psychosociologiques.

En effet, si dans la littérature, certains comportements comme l'assiduité et le respect de la planification des heures de travail sont considérés comme des CCO reflétant une conscience professionnelle (e.g. Organ, 1988, Podsakoff et al., 2000, Podsakoff et al., 2009), nous avons pu constater sur notre terrain de recherche le caractère obligatoire de l'adoption de ces CCO. De même, la bonne exécution des tâches ne représenterait pas, elle aussi, un CCO pour nos répondants au vu du fort contrôle exercé sur les tâches des téléopérateurs avec l'informatisation de l'activité. En effet, les appels sont enregistrés et peuvent à tout moment être écoutés par un responsable qualité afin d'attribuer au moins une note d'écoute par mois à chaque téléopérateur. Une prime représentant 20% du salaire des téléopérateurs dépend de cette note d'écoute. Ensuite, les téléopérateurs n'ont pas le droit d'apporter des modifications ni sur le contenu de leurs tâches ni sur la manière de les réaliser. Ainsi, plusieurs propositions de modifications ont été refusées auparavant par la direction.

L'analyse des publications des téléopérateurs partagées sur le groupe Facebook et de leurs commentaires nous a aussi permis de comprendre pourquoi les CCO adoptés par les téléopérateurs sont si peu nombreux. En effet, les résultats de l'analyse de contenu nous ont permis de constater que plusieurs téléopérateurs sont insatisfaits de fait de la routinisation et de la surcharge de travail, du traitement injuste de la part de leurs collègues, responsables hiérarchiques ainsi que d'une injustice distributive et procédurale. Nous avons également constaté une absence de réaction de la part des supérieurs hiérarchiques par rapport à cette insatisfaction, ce qui ne fait qu'augmenter l'insatisfaction des téléopérateurs tel qu'ils l'ont explicitement déclaré sur le groupe.

Les déterminants des CCO adoptés

Après avoir identifié et classé les CCO cités par les répondants et observés sur le terrain, nous avons procédé à l'analyse de la deuxième partie des entretiens afin d'identifier les déterminants de ces CCO adoptés. Comme nous l'avons précisé dans le quatrième paragraphe relatif à la méthodologie, nous avons suivi la démarche de Cossette (1994) pour établir la carte cognitive assemblée présentée dans la figure suivante :

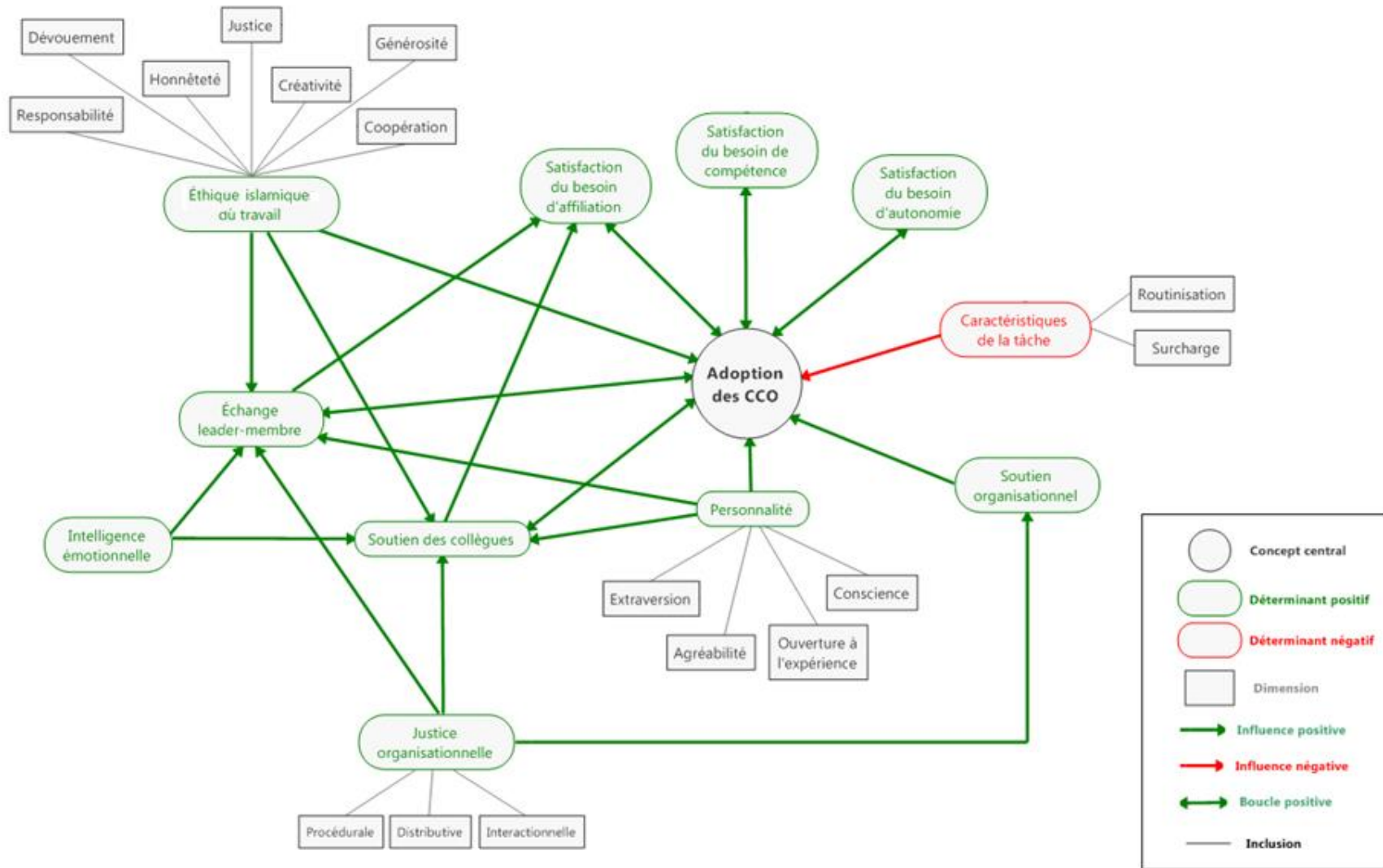


Figure 1: Carte cognitive assemblée

Nous pouvons constater, à partir de cette carte cognitive assemblée, que l'adoption des CCO par les répondants se caractérise par douze déterminants. Lors des entretiens individuels et la discussion collective, les répondants ont confirmé que les CCO-I et les CCO-O ont les mêmes déterminants. Ainsi, pour simplifier la carte cognitive, nous avons présenté l'adoption des CCO comme concept central sans séparer les CCO-I des CCO-O. Les répondants ont aussi déclaré, lors des entretiens ainsi que lors de la discussion collective, que les variables sociodémographiques n'ont pas d'impact sur l'adoption des CCO d'où l'absence de variables de contrôle sur la carte. Autrement dit, l'adoption des CCO est indépendante du genre du téléopérateur, de son âge, de son domaine d'études et de son ancienneté dans l'organisation.

Afin d'analyser la structure de la carte assemblée, nous avons commencé par l'analyse de l'importance des concepts en nous basant sur les relations directes entre eux. Nous tenons à préciser que les flèches représentant les boucles sont une fusion de deux liens. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4: Nombre total de liens directs entre les variables de la carte cognitive assemblée

Variables	Nombre de liens
Echange leader-membre	7
Soutien des collègues	7
Satisfaction du besoin d'affiliation	4
Ethique islamique du travail	3
Justice organisationnelle	3
Personnalité	3
Satisfaction du besoin de compétence	3
Intelligence émotionnelle	2
Soutien organisationnel	2
Satisfaction du besoin d'autonomie	2
Caractéristiques de la tâche	1

Ces résultats nous permettent de constater que l'adoption des CCO par les téléopérateurs interrogés dépend principalement de leur relation avec leur responsable hiérarchique et leurs collègues, puis de celle avec l'organisation. La relation avec le responsable et les collègues est renforcée par les facteurs positifs de la personnalité des téléopérateurs, leur intelligence émotionnelle, l'éthique islamique du travail et la justice organisationnelle. De sa part, le soutien organisationnel favorise l'adoption des CCO et est renforcé de sa part par la perception de la justice organisationnelle. Ces résultats peuvent être expliqués par la théorie de l'échange social (e.g. Galletta et Portoghese, 2012; Lynch et al. 2005; Rochea et Haar, 2013 ; Van den Broeck et al. 2008) et de la justice organisationnelle (e.g. Abu Elanain, 2009; Blau, 1964; Coyle-Shapiro et Shore, 2007; Elamin et Tlaiss, 2015; Organ, 1988; Organ et Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2009).

En outre, la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence joue aussi un rôle important dans l'adoption des CCO. Ainsi, nous pouvons constater que la motivation autodéterminée est la forme de motivation qui favorise l'adoption des CCO par les téléopérateurs interrogés. Ce résultat confirme ceux trouvés par Galletta et Portoghese (2012), Lynch et al. (2005), Rochea et Haar (2013), Vansteenkiste et al. (2007) et Van den Broeck et al. (2008).

Enfin, la routinisation et la surcharge de travail sont les deux déterminants qui ont la plus faible influence sur l'adoption des CCO par les téléopérateurs interrogés. De plus, cette influence est négative. Ceci peut s'expliquer par la nature des tâches confiées aux téléopérateurs qui se caractérise par la routinisation et la surcharge qualitative et quantitative.

Ensuite, afin de regrouper les déterminants, nous nous sommes référés aux liens directs entre eux. Ceci nous a permis de les classer sous trois catégories en nous inspirant de la classification de Podsakoff et al. (2000) :

- Déterminants socio-psychologiques : personnalité, éthique islamique du travail, intelligence émotionnelle, satisfaction des besoins psychologiques d'affiliation, d'autonomie et de compétence, échange leader-membre et soutien des collègues et la perception de la justice;
- Déterminant organisationnel : soutien organisationnel ;
- Caractéristiques de la tâche : surcharge et routinisation.

Finalement, nous avons vérifié l'existence des boucles représentant des interactions entre les variables. Cinq boucles positives sont représentées sur la carte assemblée. Ces boucles reflètent l'existence d'une rétroaction entre l'adoption des CCO, l'échange leader-membre, le soutien des collègues et la satisfaction des besoins d'affiliation, de compétence et d'autonomie. En effet, les téléopérateurs ont confirmé que l'entretien d'une bonne relation avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues et l'augmentation du sentiment de compétence et d'autonomie les encouragent à adopter des CCO. En contrepartie, l'adoption des CCO leur permet d'améliorer leur relation avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues et renforce leur sentiment de compétence et d'autonomie. Ce résultat est en ligne avec les résultats des recherches ayant recouru à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) (Galletta et Portoghese, 2012; Lynch et al. 2005; Rochea et Haar, 2013; Vansteenkiste et al. 2007; Van den Broeck et al. 2008).

Conclusion

Une des principales contributions de notre recherche a trait à l'amélioration des connaissances sur l'impact de différents déterminants sur l'adoption des CCO grâce au recours à différentes théories afin d'expliquer les résultats obtenus. Néanmoins, soulignons que des études longitudinales devront être conduites pour enrichir les résultats que nous venons de mettre en évidence en vérifiant leur stabilité dans le temps.

En outre, à notre connaissance, seulement deux études sur les CCO ont été réalisées sur la population des téléopérateurs en Turquie (Kiliç, 2013) et au Pakistan (Ahmad et al., 2010). Ainsi, notre recherche permet d'enrichir la littérature sur les CCO adoptés par les téléopérateurs ainsi que leurs déterminants.

A notre connaissance aussi, les CCO n'ont pas été étudiés en utilisant la cartographie cognitive ce qui représente une contribution méthodologique de notre travail.

Les résultats de notre étude ont mis en exergue l'importance des relations d'échange entre les téléopérateurs interrogés, leur responsable hiérarchique, leurs collègues et leur organisation. Nous avons aussi démontré que ces échanges dépendent de la justice organisationnelle. Rappelons aussi que nous avons constaté, lors de notre participation observante et de l'analyse des publications et des commentaires des téléopérateurs sur le réseau social Facebook, que plusieurs téléopérateurs sont insatisfaits de leur relation avec leur responsable et/ou collègues et qu'ils perçoivent une injustice organisationnelle (interactionnelle, procédurale et distributive). Cette insatisfaction augmente au fil du temps à cause de l'absence de réaction de la part des responsables de l'activité. Ceci pourrait expliquer le fait que les CCO adoptés et observés soient peu nombreux.

Il pourrait être pertinent d'approfondir la recherche sur la relation entre les CCO et les comportements contreproductifs afin de mieux la comprendre. Les résultats des études réalisées sur cette relation sont mitigés. En effet, certains chercheurs comme Bukhari et Ali (2009) et Sackett (2002) affirment que les deux concepts sont négativement corrélés. Ainsi, un employé adoptant des CCO ne pourrait pas adopter des comportements contreproductifs. D'autres chercheurs ont montré, par contre, qu'un employé peut à la fois adopter des CCO et des comportements contreproductifs, l'un des deux comportements ou aucun (e.g. Dalal, 2005 ; Kelloway et al., 2002 ; O'Brien et Allen, 2008 ; Sackett et al., 2006).

Par ailleurs, récemment, certains auteurs se sont intéressés à l'étude des effets négatifs des CCO sur l'individu et l'organisation (e.g. Bergeron, 2007; Bolino et Turnley, 2005; Bolino et al., 2004; Bolino et al., 2010). Les résultats de ces études ont montré qu'au niveau individuel, l'adoption des CCO augmente la charge du travail, ce qui cause un état de stress aux employés. Au niveau organisationnel, l'adoption des CCO impacterait négativement la performance vu que les employés privilégient parfois les CCO à l'exécution de leurs propres tâches (idem). L'étude de cet impact négatif des CCO peut présenter une autre perspective de recherche.

En outre, les CCO ont été transposés au domaine environnemental afin de mieux comprendre l'impact des comportements au travail sur la performance environnementale des organisations (Boiral, 2009; Boiral et Paillé, 2012; Daily, Bishop, et Govindarajulu, 2009; Lamm, Tosti-Kharas et Williams, 2013; Smith et O'Sullivan, 2012). L'étude de la relation entre les CCO et la performance environnementale représente un champ d'étude intéressant surtout que les études en gestion environnementale tendent à négliger le niveau d'analyse individuel (Bansal et Gao, 2006; Ones et Dilchert, 2012). Par ailleurs, ceci permettra de tester l'étendue de l'application de la théorie de l'échange social dans des champs relativement inexploités (e.g., Lamm et al., 2014; Paillé et al. 2013; Paillé et Mejía-Morelos, 2014).

Bibliographie

- Abraham, R. (1999). « EI in organizations: a conceptualization ». *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2). pp. 209-224.
- Abric, J-C. (2003). « La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales ». Dans Abric J-C. *Méthodes d'étude des représentations sociales* : Erès éditions.
- Abu Elanain, H.M. (2009). « Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non-western context: distributive justice as a mediator ». *Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 5. pp. 457-477.
- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, A., Ahmed Khan, N., Ullah Shad, I. (2010). « Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan ». *European Journal of Social Sciences – Volume 17, Number 4*. pp. 585-598.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K. et Emami M. (2012). « Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB) ». *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. vol 3. no 9. pp.494-505.
- Allen, T.D. et Rush, M.C. (1998). « The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and laboratory experiment ». *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp. 247-260.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2011). « Organizational discourse analysis-well done or too rare? A reply to our critics ». *Human Relations*.64 (9). pp. 1193-1202.
- Amri, A. (2016). «Reconnaissance au travail et comportements discrétionnaires : comportement d'entraide et comportement d'innovation auprès du personnel infirmier tunisien». Thèse en sciences de gestion. Limoges en cotutelle avec l'université de Tunis.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., et Abu Sama, B. (2008). « The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behavior ». *European Journal of Social Sciences*, 6(4), pp. 140-151.
- Bateman, T. S., et Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587–595.
- Blakely, L. G., Andrews, C. M. et Moorman, H. R. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2. pp. 259-273.
- Beekun, R. (1997). *Islamic Business Ethics*. Herndon: IIIT.
- Bergeron, D. M. (2007). « The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? » *Academy of Management Review*, 32. pp. 1078-1095.
- Bies, R.J. et J.S. Moag (1986). «Interactional justice: communication criteria for fairness » dans *Research on negotiation in organizations*, sous la direction de B. Sheppard, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 1, pp. 43-55.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., et Burroughs, S. M. (2000). « Support, commitment, and employee outcomes in a team environment ». *Journal of Management*, 26(6), pp. 1113-1132.
- Bishop, J.W. et Scott, K.D. (2000). « An examination of organizational and team commitment a self-directed team environment » *Journal of Applied Psychology*. 85. pp. 439-450.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., et Bloodgood, J. M. (2002). « Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations ». *Academy of Management Review*, 27, pp. 505–522.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., et Niehoff, B. P. (2004). « The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior ». *Human Resource Management Review*, 14. pp. 229-246.
- Bolino, M. C., et Turnley, W. H. (2005). « The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress and work–family conflict ». *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 740–748.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., et Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 835–855.
- Chaabouni, J. et Verry, P. (2015). *Crise, transition. Comment les firmes tunisiennes s'en sortent-elles ?* Editions CLE, Tunis.
- Chan, Y.H., Taylor, R.R., et Markham, S. (2008), 'The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchange Driven Psychological Empowerment Process,' *Journal of Managerial Issues*, 20, 4, pp. 444– 467.
- Chernyak-Hai, L., Tziner, A.(2012). «Organizational citizenship behaviors: Sociopsychological antecedents and consequences», *Revue internationale de psychologie sociale*. Tome 25. pp. 53-92.
- Chiaburu, S. D. et Audrey S. (2008). « Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors ». *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 3, pp. 453-467.

- Chouaib (2015). « Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salariés: Test d'un modèle d'échange social ». XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique. Hammamet, 30 mai – 01 juin 2016.
- Cossette, P. (1994). *Les cartes cognitives et Organizations*. Les Presses Universitaires et de Laval and Les Editions Eska, Québec.
- Cossette, P. (2003). « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant ». *Revue Française de l'entrepreneuriat*. vol. 2. n 1. pp.1-18.
- Cossette, P. (2008). « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche ». *Management*. vol. 11. n 3, pp. 259-281.
- Costa, P.T. et McCrae, R. R. (1991). « The five-factor model and its assessment in clinical settings ». *Journal of Personality Assessment*. 57. pp. 399-414.
- Cote, S., et Miners, C. T. H. (2006). « Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance ». *Administrative Science Quarterly*, 51(1). pp.1-12.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. et Shore, L. (2007). « The employee-organization relationship: Where do we go from here? ». *Human Resource Management Review*, 17. pp. 166-179.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). « Social exchange theory: An interdisciplinary review ». *Journal of Management*, 31, pp. 874-900.
- Dakhli, L. (2011). « Une lecture de la révolution tunisienne », *Le Mouvement Social*, 3/236. pp. 89-103.
- Dalal, R. (2005). « A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 6. pp. 1241-1255.
- Deci, E.L., et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Press.
- Eden, C., Ackermann, F., et Cropper, S. (1992). « The Analysis of Cause Maps ». *Journal of Management Studies*, 29(3). pp. 309-324.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- El-Gueyed Kridis, A. (2015). « Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie ». Thèse de doctorat en Psychologie. Paris 10. Soutenue le 13-01-2015
- Elamin, A.M. et Alomaim, N. (2011). « Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment? ». *International Management Review Journal*, Vol. 7 No. 1. pp. 38-49.
- Elamin A.M. et Tlaiss H.A. (2015). "Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context". *Employee Relations*, Vol. 37 Iss 1 pp. 2-29.
- El Bedoui Tlik, M. (2010). « La rupture et la violation du contrat psychologique: distinction conceptuelle et conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*. vol. 5. n° 1. pp. 95-118.
- Fakhar Zaman, H., Marri, M., Sadozai, A. et Ramay, M. (2012). « Islamic work ethics in contemporary era and its relationship with organizational citizenship behavior (a study based on public sector hospitals and banks in Pakistan) ». *Mediterranean Journal of Social Science*. 4(6). pp. 772-79.
- Farh, J.L., Chen-Bo, Z. et Organ, D. W. (2004). « Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China ». *Organization Science*. Vol.14. No.2. pp 241-253.
- Folger, R., et Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Galletta, M. et Portoghese, I. (2012). « Organizational citizenship behavior in healthcare: The roles of autonomous motivation, affective commitment and learning orientation ». *Revue internationale de psychologie sociale*. N°3 (Tome 25). pp. 121 – 145.
- Ghorbani, C. Hobghelo, S. Amroabadi, B.S. (2011). « Islamic Ethics based professional engineering impacts of cultural factors on organizational citizenship behavior ». *Journal of Cultural Engineering*. 62(2). pp. 29-47.
- Gouldner, A. W. (1960). « The norm of reciprocity: A preliminary Statement ». *American Sociological Review*, 25(2), pp. 161-178.
- Graen, G.B. et Uhl-bien, M. (1995). « Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective », *Leadership Quarterly*, Vol. 6. pp. 219-247.

- Hakim, W., Nimran, U., Haerani, S. et Alam, S. (2014). « The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia ». *Journal of Business and Management*. Vol 16, Issue 2. pp. 05-13.
- Harvey, S. et Haines, Y. H. (2005). « Employer Treatment of Employees during a Community Crisis: The Role of Procedural and Distributive Justice ». *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 53-68.
- Ilies, R., Nahrgang, J. and Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1). pp. 269-277.
- Islam, T., Khan, S. R., Shafiq, A., & Ahmad, U. N. U. (2012). Leadership, citizenship behavior, performance and organizational commitment: The mediating role of organizational politics. *World Applied Sciences Journal*, 19(11), pp.1540-1552.
- Kabasakal, H., Dastmalchian, A. et Imer, P. (2011), « Organizational citizenship behavior: a study of young executives in Canada, Iran, and Turkey », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 13. pp. 2703-2729.
- Kiliç, E. (2013). « The Relationship Among Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. A Research Study On Call Center Employees ». *Industrial relations and human resources journal*. Vol 15, pp. 83-93.
- Komocar, J.M. (1994). Cartes causales d'un milieu de travail. In P. Cossette (Ed.), *Cartes cognitives et organisations*, éd. Eska, pp.155-184.
- Konovsky, M.1. et Pugh, S.D. (1994). « Citizenship Behavior and Social Exchange ». *The Academy of Management Journal* Vol. 37, No. 3. pp. 656-669.
- Kumar, K., Bakhshi, A. et Rani, E. (2009). « Linking the 'big five' personality domains to organizational citizenship behavior ». *International Journal of Psychological Studies*, 1 (2). pp. 73-81.
- Lalonde, J. F. (2013). « La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue ». *Recherches qualitatives*. Vol. 32(2). pp. 13-32.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., Brockner, J. (2007). « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model ». *Journal of Management*, vol. 33. pp.841-866.
- LePine, J., Erez, A., Johnson, D. (2002). «The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : a critical review and meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*. 87. pp. 52-65.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., et Wayne, S.J. (1997). « Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. Research ». *Personnel and Human Resources Management*. 15. pp. 47-119.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). « The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance ». *Journal of Marketing*, 57, pp.70-80.
- Mahdioun, R., Ghahramani, M. et Sharif, A. R. (2010). « Explanation of organizational citizenship behavior with personality », *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5. pp. 178-184.
- Malik, M.E., Ghafoor, M.M. et Iqba, H.K. (2012). « Leadership and personality traits as determinants of organizational citizenship behavior (OCB) in banking sector of Pakistan ». *World Applied Sciences Journal*, 20 (8). pp. 1152-1158/
- Menezes A.C, Menezes I.G., Assis Lozado J. et Virgilio Bittencourt Bastos A. (2016). "Conception and validation of the Behavioral Intentions Scale of Organizational Citizenship (BISOC)". *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 29-35.
- Miles, M., et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e ed.). Bruxelles: De Boeck Université.
- Moghli A, Javadin RS, Ahmad A, Alavi A. (2013). «Expalnatory model of work ethics and organizational citizenship mediated by the job values ». *Journal of Health Information Management*. 2(2). pp. 1-10.
- Mohabati, F., Hedayati, S.P., Bagheri, S., Nabizadeh, S., Shiri, F.S., Sarju, A.S. et Mohabati, M. (2014). « Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Islamic Ethics of Business and in Health Staff ». *International Journal of Hospital Research*. 3(4). pp. 173-176.
- Moorman, R.H. (1991). « Relashionship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perception influence employee citizenship ? ». *Journal of applied psychology*. 76. pp. 845-855.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. et Niehoff, B.P. (1998). «Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior ?». *Academy of Management Journal*, vol. 41. pp. 351-357.
- Organ, D.W. (1988). « Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome ». Lanham, MD : Lexington Books.
- Organ, D.W. et Ryan, K. (1995). « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior ». *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

- Organ, D.W. (1997). « Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time ». *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M., et MacKenzie, Scott B. (2006). « Organizational Citizenship Behavior. It's nature, antecedents and consequences ». Thousand Oaks, California: Sage
- Pailé, P. (2012). « Do coworkers make the service customer? A field study in the public sector ». *Review of Public Personnel Administration*, 32(4). pp. 1-30.
- Pearce, C. G., et Herbig, P. A. (2004). « Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size ». *Journal of Social Psychology*, 144(3). pp. 293-310.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B, Moorman, R.H et Fetter, R. (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors ». *Leadership Quarterly*. 1(2). pp. 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. et Bommer, W.H. (1996). « Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior ». *Journal of Management*. 22(2). pp. 259-298.
- Podsakoff, P.M. et MacKenzie, S.B. (1997). « Impact of organizational citizenship behavior on organisational performance : A review and suggestions for future research ». *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.D. et 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). pp.513-563.
- Popescu A.M., Deaconu A. et Popescu T. (2015). « Organization's age and Organizational Citizenship Behavior (OCB), performance criteria at SMEs level. Case study - Bucharest – Ilfov development region ». *Procedia Economics and Finance* 22. pp. 645 – 654.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., et Birjulin, A. (1999). « Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior ». *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 159–174
- Rasheed, A., Jehanzeb, K. et Rasheed, M.F. (2013). « An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: Case of Saudi Arabia ». *International Journal of Psychological Studies*. Vol. 5, No.1. pp. 128-138.
- Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). « Perceived organizational support: A review of the literature ». *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714.
- Rochea, M. et Haar, J.M. (2013). « A metamodel approach towards self-determination theory: a study of New Zealand managers' organisational citizenship behaviours ». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 18, pp. 3397–3417.
- Settoon, R. P., Bennett, N., et Liden, R. C. (1996). « Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity ». *Journal of Applied Psychology*, 81(3). pp. 219-227.
- Singh, S. (2006). El among junior leaders: Relationship with organizational Citizenship. In P. Singh, J. Bhatnagar & A. Bhandarkar's (Eds.), *Future of Work: Mastering Change* (pp. 253-270). National HRD Network. Excel Books. New Delhi.
- Singh, A. K. et Singh, A. P. (2009). « Does Personality Predict Organisational Citizenship Behaviour among Managerial Personnel », *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 35, No. 2. pp. 291-298.
- Sjahrudin, H. et Sudiro, A. (2013). « Personality Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Trust in Manager and Organizational Commitment Mediator of Organizational Justice in Makassar City Hospitals (Indonesia) ». *European Journal of Business and Management*. 5(9). pp. 95-104.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). « Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents ». *Journal of Applied Psychology*. 68. pp. 653-663.
- Soulé, B. (2007). « Observation participante ou participation observante ? ». *Recherches qualitatives*. Vol. 27 (1). Disponible sur: [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero27\(1\)/soule.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero27(1)/soule.pdf)
- Staw, B. M., Sutton, R. I., et Pelled, L. H. (1994). « Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace », *Organization Science*, 5(1). pp.51-71.
- Thiéart R.A. (2007). *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Todd, S.Y. et A. Kent, (2006). « Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior ». *North America Journal of Psychology*., 8. pp. 253-268.
- Van Dyne, L., Ang, S. (1998). « Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore ». *Academy of Management Journal*. 41. pp. 692-703.
- Van rooy, D. L. et Viswesvaran, C. (2004). « Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 (1). pp. 71-95.

- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., et Liden, R.C. (1997), « "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A social exchange perspective »». *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp.82-111.
- Williams, L. et Anderson, S. (1991). « Job satisfaction and commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors ». *Journal of Management*, vol 17. no. 3. pp. 601-617.
- Yaghoubi, E., Mashinchi, S. A., et Hadi, A. (2011). « An Analysis of correlation between organizational citizenship behavior (OCB) and emotional intelligence (EI) ». *Modern Applied Science*, 5(2). pp. 119-124.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.