

Article original

Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel

Citizenship, commitment, satisfaction and involvement in the workplace

Pascal Paillé

Département management, faculté des sciences de l'administration, pavillon Palasis-Prince, université Laval, Québec, G1K 7P4, Canada

Reçu le 24 avril 2006 ; reçu sous la forme révisée 1 décembre 2006 ; accepté le 19 mars 2007

Résumé

Une recherche sur un échantillon de 138 ingénieurs français a été réalisée pour examiner les contributions relatives de plusieurs prédicteurs (cibles multiples d'engagement, implication au travail, satisfaction au travail) sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. L'analyse factorielle confirmatoire révèle quatre formes de citoyenneté : l'altruisme, l'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe. Les données empiriques valident les deux hypothèses de la recherche. D'une part, une variable psychologique (engagement envers l'organisation, le groupe de travail et le supérieur, satisfaction au travail et implication au travail) contribue à la variance de plusieurs formes de citoyenneté. D'autre part, une forme de citoyenneté est influencée par un nombre réduit de variables psychologiques. Les implications théoriques et pratiques de cette recherche sont discutées.

© 2007 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

Abstract

This research was made to examine the relative contribution of several predictors (foci of commitment, job involvement, job satisfaction) on organizational citizenship behaviours using a sample of 138 French engineers. Confirmatory factor analysis on citizenship behaviours reveal four factors: altruism, helping others, civic virtue and sportsmanship. Empirical data supports both of the hypotheses. In one hand, psychological variable contribute to the variance of several forms of citizenship behaviour. In other hand, form of citizenship behaviour was influenced by few psychological variables. Theoretical and practical implications of this research are discussed.

© 2007 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

Mots clés : Comportements citoyens ; Cibles multiples d'engagement ; Implication ; Satisfaction au travail

Keywords : Citizenship behaviours; Multiple foci of commitment; Job involvement; Job satisfaction

1. Introduction

Une exigence essentielle pour qu'une organisation tende vers l'efficacité a été énoncée par Katz (1964, p. 133) en ces termes : « . . . pour qu'une organisation fonctionne efficacement, un grand nombre de ses membres doit avoir la volonté d'en faire plus que ce qui leur a été spécifié dans la prescription de leur emploi. Si le système suit à la lettre les procédures, il

s'immobilisera rapidement ». En d'autres termes, s'il est indispensable que les salariés suivent le cadre d'action formalisé par la prescription, à partir d'un certain point, il est nécessaire que chacun à son niveau, libre de toute injonction, agisse par lui-même au-delà de la prescription. Les travaux des ergonomes, des psychologues cliniciens du travail, des sociologues relatent régulièrement bon nombre de situations potentiellement dysfonctionnelles qui sont évitées par l'intervention des employés sur les processus de fabrication. Cette intervention, qui peut prendre des formes diverses, est révélatrice de conduites citoyennes. L'influence positive de la citoyenneté organisa-

Adresse e-mail : pascal.paille@mng.ulaval.ca.

tionnelle sur l'efficacité des entreprises est désormais bien cernée. Elle s'explique en grande partie par la nature même de la citoyenneté qu'Organ définit (1988, p. 4) comme un ensemble de « conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense qui contribuent au fonctionnement effectif de l'organisation ». Le fait que la citoyenneté relève d'actes volontaires et non de conduites obtenues par la contrainte nécessite de comprendre quelles sont les bases motivationnelles qui favorisent son développement en contexte organisationnel.

Plusieurs synthèses ont été publiées ces dix dernières années sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Lepine, 2002 ; Organ et Ryan, 1995 ; Podsakoff et al., 2000). Toutes font état d'un grand nombre de variables qui contribuent aux bases motivationnelles de la citoyenneté organisationnelle. La présente recherche se limite à trois d'entre elles : la satisfaction au travail, l'engagement des salariés et l'implication au travail. Selon Pinder (1984) elles constituent les trois variables psychologiques fondamentales qui sous-tendent les rapports d'une personne à son travail. Une littérature abondante évoque l'impact de ces variables psychologiques sur la citoyenneté. Un examen attentif des résultats établit l'existence de plusieurs carences. Premièrement, depuis le début des années 1980, la satisfaction au travail et l'engagement des salariés sont régulièrement examinés comme des déterminants alors que l'intérêt suscité par l'implication au travail est beaucoup plus récent. Ensuite, le concept de citoyenneté organisationnelle d'Organ a fait l'objet d'importantes modifications. Enfin, les travaux actuels négligent les développements récents sur l'engagement des salariés. Ces différents aspects seront approfondis plus loin. L'objectif de cet article est de contribuer à l'étude des bases motivationnelles de la citoyenneté en contexte organisationnel : (1) en associant l'implication à la satisfaction et l'engagement des salariés et ; (2) en tenant compte des évolutions conceptuelles et empiriques récentes de l'engagement des salariés et de la citoyenneté organisationnelle.

2. La citoyenneté en contexte organisationnel

La contribution d'Organ et ses collègues (Bateman et Organ, 1983 ; Smith et al., 1983 ; Organ, 1988 ; Organ, 1990) au thème de la citoyenneté en contexte organisationnel repose en premier lieu sur le développement de deux concepts : l'altruisme et la conscience professionnelle. Comme le notent Organ et al. (2006, p. 19), la conscience est parfois appelée complaisance. Par la suite, Organ (1988) a ajouté plusieurs formes de citoyenneté (par exemple : le civisme, l'esprit d'équipe). Podsakoff et MacKensie (1994) ont suggéré de retirer la conscience professionnelle des formes de citoyenneté car elle ne peut pas être considérée comme une conduite volontaire. Selon les deux chercheurs qui justifient leur positions en s'appuyant sur les résultats d'une recherche auprès de managers qui estiment que la conscience professionnelle fait normalement partie du travail attendu des employés. De plus en plus les chercheurs, qui se réfèrent à l'approche d'Organ, examinent la citoyenneté en tenant compte des différentes modifications évoquées précédemment. L'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe sont ainsi les trois formes de citoyen-

neté le plus souvent étudiées. L'entraide entre collègues est la forme de citoyenneté la plus répandue dans la littérature. Son importance semble faire l'objet d'un consensus chez les spécialistes (Podsakoff et al., 2000 ; Chen et Francesco, 2003 ; Tepper et al., 2004 ; Van Scotter, 2000 ; Williams et Anderson, 1991). Appréciée dans son ensemble, la conduite d'entraide désigne chez une personne la volonté d'assister les membres de son organisation lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés ponctuelles dans leur activité professionnelle. L'entraide fait référence à des formes d'assistance différente selon la nature du problème identifié. Ce faisant, le comportement d'entraide se manifeste de diverses manières. L'altruisme, la conciliation, la courtoisie sont les formes les plus étudiées. L'entraide entre collègues apparaît donc comme un comportement générique. Paradoxalement, son traitement conceptuel et les choix méthodologiques en vue de son opérationnalisation ne reflètent pas toujours le consensus évoqué plus haut. Du point de vue de la méthode, l'examen de la littérature empirique aboutit à une série de constats qui ne facilitent pas l'approche du concept. Par exemple, les chercheurs abordent fréquemment le comportement d'entraide comme un facteur latent de second ordre. Dans ce cas précis, l'altruisme et la conciliation sont agrégés dans une même dimension (par exemple : Podsakoff et al., 1997). À ce sujet, nous pouvons observer que Podsakoff et ses collègues ne font pas toujours preuves de constance dans la manière d'examiner l'entraide. Autre exemple, si la définition retenue par la plupart des chercheurs respecte sensiblement la proposition initiale d'Organ, il apparaît que le nombre des conduites entrant dans la composition du concept diffère selon les études. Cela peut être en partie expliqué par la définition du comportement d'entraide qui semble faire référence, d'une part, à des conduites centrées sur des difficultés liées aux dimensions techniques du travail, et, d'autre part, à des conduites orientées vers des actes préventifs destinés à limiter l'émergence de problèmes susceptibles de se transformer en nuisance relationnelle entre les collègues. Compte tenu de ces différentes sources de variation, il n'est pas toujours aisé de comparer les résultats de la littérature.

Le civisme détermine dans l'ensemble le degré de préoccupation et d'intérêt d'un employé pour les domaines plus généraux de l'organisation. Les vertus civiques caractérisent des actes qui visent la promotion de l'image de l'organisation, de sa réputation, de sa notoriété, etc. Elles correspondent également chez un salarié à un état d'esprit orienté vers la volonté de participer à des degrés divers et de différentes manières à la gouvernance de son entreprise.

L'esprit d'équipe enfin est défini par Organ (1990, p. 96) comme « la volonté d'une personne de ne pas se plaindre en tolérant les inconvénients et les abus inévitables générés dans l'exercice d'une activité professionnelle ». Podsakoff et al. (2000), l'esprit d'équipe permet de maintenir chez un employé, une attitude positive globale à l'égard de son organisation notamment dans le cas où il fait preuve de sacrifice en reléguant ses intérêts personnels à plan secondaire pour se conformer aux objectifs généraux.

L'influence des comportements de citoyenneté sur l'efficacité des organisations est certes une des raisons pour lesquelles ils sont appréciés et valorisés par les praticiens du management

(pour une bonne vue d'ensemble voir les chapitres 6 et 7 de l'ouvrage récent d'Organ et al., 2006, pp. 139–242). Autre aspect important qui explique l'engouement pour la citoyenneté organisationnelle tient à leur contribution à « la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation » (Podsakoff et MacKensie, 1997, p. 135). Les comportements de citoyenneté favorisent un climat de travail sain. Aider volontairement un collègue a un effet bénéfique parce que cela permet de fluidifier les processus de travail. Agir comme médiateur par la conciliation permet d'éviter que des frictions temporaires ne dégènèrent en conflit interpersonnel larvé. De fait, les comportements de citoyenneté organisationnelle forgent la cohésion entre pairs dans les groupes de travail et entre salariés au sein de la ligne hiérarchique. En contexte organisationnel, cette cohésion résulte de la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail. Lorsque l'ambiance de travail repose sur la qualité des échanges sociaux, cela favorise des formes de citoyenneté qui se développent au profit de l'organisation, de ses membres ou des deux à la fois. La perception d'une ambiance de travail positive peut jouer un rôle sur la volonté des membres d'une organisation de promouvoir son image, ses produits ou ses services et par la suite inciter des interlocuteurs à devenir des clients ou des usagers. Ces quelques exemples illustrent en quoi la citoyenneté en contexte organisationnel contribue à l'augmentation des gains d'efficacité. Or, comme nous l'avons souligné, une des caractéristiques de la citoyenneté c'est qu'elle repose uniquement sur la bonne volonté et qu'elle ne peut en aucun cas s'obtenir par la contrainte.

3. Les variables de l'étude

3.1. L'engagement des salariés

Meyer et Herscovitch (2002) définissent l'engagement des salariés comme « une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport avec une ou plusieurs cibles (p. 301) ». Cette force repose sur l'identification, le partage et l'adhésion des valeurs véhiculées au sein de l'organisation. Pendant plusieurs dizaines d'années, l'organisation a été privilégiée comme une cible d'engagement unique. L'analyse critique de Reichers (1985) est à l'origine des conceptions récentes qui consistent à présenter l'organisation comme une cible d'engagement au même titre que le groupe de travail ou encore le supérieur. Dans cette voie, l'engagement envers le groupe de travail se définit comme l'identification, le partage et l'adhésion aux valeurs véhiculées au sein du groupe de travail. De même, l'engagement envers le supérieur correspond à l'identification, au partage et à l'adhésion des valeurs prônées par le supérieur. Des données empiriques récentes étayaient cette approche (par exemple : Becker, 1992 ; Becker et al., 1996 ; Bishop et al., 2000 ; Vandenberghe et al., 2004). L'utilité d'associer plusieurs cibles pour l'étude de l'engagement des salariés trouve sa justification pour l'étude des comportements au travail et plus spécifiquement les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les rares résultats obtenus jusqu'à présent indiquent une amélioration notable de leur prédiction (Cohen, 2006 ; Stinglhamber, 2003). Augmenter le nombre de cible

d'engagement permet d'identifier des liens significatifs qui passeraient inaperçus si l'engagement se limitait à la seule cible organisationnelle. Par exemple, Becker (1992) montre que l'introduction de cibles complémentaires d'engagement (notamment envers la direction générale, le superviseur et le groupe de travail) au côté de l'engagement organisationnel accroît significativement la variance de deux des trois comportements de citoyenneté organisationnelle étudiés dans sa recherche.

3.2. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est une des attitudes qui a été la plus étudiée en contexte organisationnel (Dorfmann et Zapf, 2001 ; Lease, 1998). Récemment, Paugam (2000) estimait tout inventaire exhaustif comme impossible, compte tenu du nombre d'études publiées sur la satisfaction au travail. À cela, s'ajoute une multitude de modèles (Roussel, 1996). Il devient donc indispensable de choisir un mode d'approche. Le fait de considérer la satisfaction au travail comme le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail semble actuellement faire consensus dans la littérature (par exemple : Judge et al., 2000 ; Testa, 2001 ; Weiss, 2002). En accord avec cette orientation, on dira que l'état de satisfaction ne constitue que le résultat d'un processus d'évaluation par lequel le salarié condamne ou apprécie la qualité de ses rapports à son travail. Une évaluation négative de l'environnement de travail engendre chez le salarié de l'insatisfaction. En revanche, une évaluation positive le conduit à ressentir de la satisfaction. Dans ce deuxième cas, il éprouve de la gratitude envers son organisation et ressent le besoin de construire une relation durable en partie basée sur le désir de réciprocité (MacKensie et al., 1998). Ce contexte d'échange favorable a pour conséquence d'inciter le salarié à développer des comportements de citoyenneté organisationnelle.

3.3. L'implication au travail

L'implication au travail désigne un état psychologique qui fait référence à la manière dont un employé considère son activité professionnelle comme une dimension importante pour lui et qui contribue à donner du sens à son existence (Mortimer et Lorence, 1989). L'implication au travail est un facteur déterminant de l'efficacité organisationnelle (Pfeffer, 1994). La méta-analyse de Brown (1996) ne rapporte aucune donnée empirique permettant d'apprécier les liens avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ce qui est étonnant compte tenu des convergences suggérées par la définition de l'implication au travail de Lapointe (1995, p. 6) pour qui : « le concept d'implication au travail se propose de prendre en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel et qui laissent aux salariés une certaine autonomie. Il est mesurable à l'aide des indicateurs suivants : les soins apportés à l'attention portée au travail ; la rapidité d'intervention en cas d'imprévu ; les efforts consentis pour obtenir productivité et qualité ; l'intérêt porté au travail ». Cette définition suggère des liens entre l'implication et la citoyenneté qui ont été observés

sur le plan empirique à trois reprises (Cohen, 2006 ; Diefendorff et al., 2002 ; Paillé, 2006). Ces trois recherches montrent que l'implication stimule un nombre limité de formes de citoyenneté. Par exemple, Diefendorff et al. (2002) obtiennent une relation positive avec le civisme, l'altruisme et l'esprit d'équipe et nulle avec la courtoisie. Cohen (2006) montre une relation positive avec l'altruisme. Enfin, Paillé (2006) montre un lien positif avec le civisme, l'entraide et l'esprit d'équipe mais nul avec l'altruisme.

4. Hypothèses de la présente recherche

Les résultats actuels de la littérature académique indiquent qu'un employé satisfait de ses conditions d'emploi, impliqué dans son travail et engagé envers une ou plusieurs cibles (organisation, superviseur ou groupe de travail) présente toutes les conditions requises pour adopter des comportements citoyens dans son organisation. Néanmoins, des recherches complémentaires s'imposent. Lepine, 2002 rappellent que les chercheurs limitent le plus souvent leur approche de la citoyenneté organisationnelle aux deux comportements définis par Organ dans ses premières recherches (pour mémoire l'altruisme et la conscience professionnelle). Or, comme nous l'avons souligné plus haut, l'approche initiale d'Organ a fait l'objet d'importantes modifications (ajout du civisme et de l'esprit d'équipe et élimination de la conscience professionnelle). Conformément aux données empiriques évoquées plus haut, la littérature suggère que les variables psychologiques exercent leur influence sur un nombre restreint de formes de citoyenneté. Notre intention dans cette étude est d'associer plusieurs variables psychologiques (engagement des salariés envers l'organisation, le supérieur et le groupe de travail, l'implication au travail et la satisfaction au travail) pour examiner leur contribution relative à la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle (entraide, civisme et esprit d'équipe). Compte tenu des tendances actuelles de la littérature sur les liens entre les variables psychologiques et les différentes formes de citoyenneté, la présente recherche propose de vérifier les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1. Une variable psychologique contribue à la variance de plusieurs formes de citoyenneté.

Hypothèse 2. Une forme de citoyenneté est influencée par un nombre réduit de variables psychologiques.

5. Méthode

5.1. Participants

L'échantillon de la recherche se compose de 138 personnes (109 hommes ; 28 femmes ; une non défini) qui ont été recrutées parmi les anciens étudiants d'une grande école d'ingénieurs. Tous les répondants travaillent dans le secteur industriel dans des postes opérationnels. L'âge moyen est de 36,8 années (ET = 9,5 années). L'expérience professionnelle globale moyenne est de 12,5 années (ET = 9,1 années).

5.2. Mesure des variables

Nous avons retenu les échelles développées par Podsakoff et al. (1990) pour mesurer les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces échelles permettent d'opérationnaliser le comportement d'entraide (six items), le civisme (trois items) et l'esprit d'équipe (quatre items). Par ailleurs, nous avons suivi les recommandations de Tansky (1993) pour le recueil des données qui seront fournies par les répondants eux-mêmes (*self-rating*). Cette procédure est appropriée lorsqu'il s'agit d'examiner la manière dont les facteurs psychologiques influencent la citoyenneté en contexte organisationnel.

Les cibles d'engagement affectif envers le supérieur, le groupe de travail et l'organisation ont été mesurées avec les échelles développées et validées en français par Stinglhamber et al. (2002). Les consistances internes calculées avec l'alpha de Cronbach sont correctes pour l'engagement affectif envers le groupe de travail (six items) et très bonnes pour l'engagement affectif envers le supérieur (six items) et l'engagement affectif envers l'organisation (six items).

La satisfaction au travail a été mesurée avec l'échelle de trois items de Hackman et Oldham (1975). L'implication au travail a été mesurée avec une sélection de trois items issus de l'échelle courte de Lodhal et Kejner (1965) plus particulièrement centrés sur le rapport au travail (Paillé, 2000).

Deux variables de contrôle ont par ailleurs été retenues pour la réalisation de cette recherche. Il s'agit de l'âge et de l'expérience professionnelle globale. Enfin, les items ont été mesurés sur des échelles de type Likert à cinq points échelonnées de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

5.3. Analyse des données

L'objectif de la présente recherche est d'examiner la contribution de plusieurs variables déterminantes à la variance des comportements de citoyenneté. Cet objectif a été atteint en deux grandes phases. En premier lieu, un examen de la structure des comportements de citoyenneté organisationnelle a été effectué. Cette étape est recommandée par Lievens et Anseel (2004) qui invitent avant toute analyse à déterminer le nombre de leurs composantes dans les contextes nationaux encore peu sollicités. À cette fin, une analyse en composantes principales avec rotation oblique a été réalisée. Elle a été suivie d'une analyse factorielle confirmatoire. Plusieurs indices statistiques sont le plus souvent utilisés pour examiner les résultats. Il s'agit de la statistique du χ^2 , du *root mean square error approximation* (RMSEA), du *comparative fit index* (CFI), du *goodness of fit index* (GFI). Roussel et al. (2002) recommandent de respecter un rapport de dix individus par paramètres estimés pour l'utilisation de méthodes avancées et des indices afférents. Bien que respectant ce rapport (138 individus pour 13 items), le *Turker-Lewis index* (TLI) a également été retenu parce qu'il est réputé peu sensible à la taille de l'échantillon (Podsakoff et MacKensie, 1994). Il s'avère donc utile pour notre étude. Medsker et al. (1994) préconisent des valeurs supérieures à 0,90 pour ces différents indices. Pour le RMSEA, il est généralement conseillé de retenir une valeur inférieure à 0,08 (Roussel et al., 2002). La

Tableau 1
Résultat de l'analyse en composantes principales avec rotation oblique ($n = 138$)

Items	E	EE	CV	A
J'interviens pour empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues (courtoisie 2)	0,839	0,057	0,117	0,354
Lorsque j'entrevois des problèmes entre des collègues, j'essaie d'influencer leur relation dans le sens du consensus (conciliation 2)	0,814	-0,028	0,001	0,075
J'agis en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccords (conciliation 1)	0,757	0,072	0,108	0,263
Plutôt que de voir le côté positif de mon entreprise, j'ai tendance à voir ce qui ne va pas (esprit d'équipe 4)	-0,040	0,818	-0,038	0,047
J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre mon entreprise (esprit d'équipe 3)	0,065	0,744	0,271	0,047
Je trouve toujours à redire sur ce que fait mon entreprise (esprit d'équipe 2)	0,109	0,689	-0,116	-0,060
Je passe beaucoup trop de temps sur des tâches qui me paraissent professionnellement insignifiantes (esprit d'équipe 1)	-0,138	0,528	0,249	0,209
J'assiste à des manifestations professionnelles pour lesquelles ma présence est encouragée mais pas formellement exigée (civisme 2)	0,107	0,084	0,829	-0,069
Je participe activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise (civisme 3)	-0,080	0,087	0,816	0,196
Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon entreprise (civisme 1)	0,398	0,016	0,517	-0,083
Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail (altruisme 2).	0,071	0,063	0,006	0,863
Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former (altruisme 1)	0,418	0,028	0,028	0,763
Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles je travaille (courtoisie 1)	0,402	0,001	0,071	0,473
% de variance	22,1	15,6	12,5	9,9
% de variance cumulée	22,1	37,7	50,3	60,2
Valeur propre	2,88	2,03	1,63	1,28
Alpha de Cronbach	0,79	0,65	0,64	0,65
Entraide (E)	1,00			
Esprit d'équipe (EE)	0,000	1,00		
Vertus civiques (VC)	0,000	0,000	1,00	
Altruisme (A)	0,169	0,000	0,000	1,00

Test KMO : 0,653.

Test de Bartlett : $\chi^2 = 414,02$ (78) ; $p < 0,000$.

deuxième phase s'est focalisée sur l'étude des contributions. Plusieurs calculs de régression ont été effectués pour l'estimation des paramètres.

6. Résultats

La première étape de cette recherche a consisté à examiner la structure de la citoyenneté organisationnelle. Quatre facteurs ont été extraits (voir le détail dans le Tableau 1). Ces derniers captent plus de 60 % de la variance. Ils correspondent au civisme, à l'esprit d'équipe, à l'altruisme et à l'entraide. Comme nous pouvons l'observer, les deux items qui mesurent l'altruisme sont captés par un facteur à part. Les autres items de l'échelle d'entraide sont quant à eux captés sur un seul et même facteur. De plus, les résultats suggèrent d'éliminer l'item « *Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles je travaille* » car sa charge factorielle est sensiblement équivalente sur le facteur un (0,402) et le facteur quatre (0,473). Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous indiquent que le modèle restitué par l'analyse en composantes principales présente un bon ajustement d'ensemble. Les valeurs respectent les seuils exigés ($\chi^2 = 73,88$ [50] $p < 0,016$, CFI = 0,928, GFI = 0,921, TLI = 0,905, RMSEA = 0,059).

La structure en quatre facteurs a par la suite été comparée aux modèles les plus répandus dans la littérature sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats sont consignés dans le Tableau 2. Elle a tout d'abord été confrontée à un modèle en un facteur (par exemple : Chen et al., 1998) où tous les items sont réunis dans une dimension unique. Elle a ensuite été comparée à un modèle à trois facteurs (par exemple : MacKensie et al., 1999) composé de l'entraide (qui agrège dans un facteur latent de second ordre l'altruisme, la conciliation et la courtoisie), de l'esprit d'équipe et du civisme. Elle a enfin été comparée à un modèle en cinq facteurs (par exemple : Lievens et Anseel, 2004) articulants les facettes de l'entraide (altruisme, conciliation, courtoisie), le civisme et l'esprit d'équipe. Les modèles en un, trois et cinq facteurs offrent respectivement

Tableau 2

Comparaison du modèle de citoyenneté à quatre facteurs avec les modèles les plus répandus dans la littérature

Modèles	χ^2	Probabilité	ddl	RMSEA	CFI	GFI	TLI
Modèle nul	354,10	0,000	55	–	–	–	–
4 facteurs	73,88	0,016	50	0,059	0,928	0,921	0,905
1 facteur	232,48	0,000	65	0,137	0,525	0,795	0,429
3 facteurs	100,45	0,000	51	0,084	0,851	0,893	0,807
5 facteurs	182,26	0,000	65	0,115	0,667	0,836	0,661

Tableau 3
Matrice des corrélations ($n = 138$)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Âge											
Expérience	0,98**										
Altruisme	-0,00	0,00									
Entraide	0,20*	0,18*	0,34**								
Civisme	0,12	0,12	0,04	0,15							
Esprit d'équipe	-0,05	-0,05	0,05	0,04	0,10						
EA-organisation	0,13	0,13	0,01	0,23**	0,37**	0,29**					
EA-supérieur	-0,08	-0,09	0,05	0,11	0,25**	0,25**	0,41**				
EA-collègues	0,04	0,03	0,30**	0,32**	0,29**	0,14	0,60**	0,43**			
Satisfaction	-0,07	0,07	0,01	0,19*	0,21*	0,35**	0,49**	0,46**	0,40**		
Implication	0,08	0,09	-0,09	-0,14	0,08	-11	0,29**	0,17*	0,25**	0,00	-
α de Cronbach	-	-	0,65	0,79	0,64	0,65	0,84	0,91	0,77	0,71	0,76
Moyenne	36,8 ans	12,5 ans	8,65	11,11	9,81	14,15	19,73	18,68	20,65	10,28	6,23
Écart-type	9,5 ans	9,1 ans	1,15	2,27	2,45	3,02	5,01	5,62	4,23	2,41	2,31
Maximum	58 ans	33 ans	10	15	15	20	30	30	30	15	15
Minimum	23 ans	1 an	2	3	3	4	6	6	6	3	3
n	137	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138

** $p < 0,01$. * $p < 0,05$.

un ajustement plutôt médiocre. En résumé, sur notre échantillon la citoyenneté organisationnelle se décompose en quatre comportements qui sont l'altruisme, l'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe.

Le Tableau 3 présente les résultats se rapportant aux moyennes, aux écarts-types et aux relations d'ordre zéro. Les corrélations significatives correspondant aux liens examinés dans cette recherche sont toutes comprises entre 0,17 ($p < 0,05$) et 0,64 ($p < 0,01$). À ce stade de l'étude, deux remarques intéressantes s'imposent. D'une part, toutes les facettes de citoyenneté organisationnelle sont associées à une ou plusieurs variables déterminantes, et, d'autre part, toutes les corrélations significatives sont positives.

Le Tableau 4 propose une synthèse des résultats des calculs de régression qui portent sur la contribution des groupes

de variables à la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans l'ensemble, les variables de contrôle ne provoquent aucun changement significatif de variance. Par ailleurs, bien que le test soit significatif, les résultats montrent malgré des β élevés que ni l'âge ($\beta = 0,763$, $t = 1,562$, ns) ni l'expérience ($\beta = -0,565$, $t = -1,156$, ns) n'influencent le comportement d'entraide. La deuxième étape concerne l'introduction des cibles d'engagement des salariés. Ces dernières contribuent à l'augmentation de la variance de l'altruisme ($\Delta R^2 = 0,153$, $p < 0,000$), de l'entraide ($\Delta R^2 = 0,084$, $p < 0,006$), de l'esprit d'équipe ($\Delta R^2 = 0,063$, $p < 0,025$) et du civisme ($\Delta R^2 = 0,074$, $p < 0,011$). Enfin, la troisième étape examine l'introduction des deux variables psychologiques plus centrées sur le travail (satisfaction et implication). Les résultats montrent qu'elles accroissent uniquement et de manière significative la

Tableau 4
Résultats des calculs de régression des prédicteurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ($n = 138$)

Variables de l'étude	Altruisme		Entraide		Esprit d'équipe		Civisme	
	ΔR^2	Test F	ΔR^2	Test F	ΔR^2	Test F	ΔR^2	Test F
Variables de contrôle	0,000	ns	0,052	3,66*	0,013	ns	0,016	ns
Cibles d'engagement	0,153***	3,13**	0,084*	3,67**	0,063*	3,23**	0,074*	3,83***
Attitudes au travail	0,008	2,98**	0,049*	3,89***	0,045*	3,40**	0,007	3,15**
		β standardisé		β standardisé		β standardisé		β standardisé
Âge		-0,335		0,635		0,428		-0,087
expérience professionnelle		0,330		-0,448		-0,477		0,198
Engagement envers l'organisation		-0,188*		0,156		0,300**		0,283**
Engagement envers le groupe de travail		0,522***		0,303**		-0,124		0,051
Engagement envers le supérieur		-0,022		-0,052		0,128		0,174*
Satisfaction au travail		-0,116		0,020		0,209*		0,035
Implication au travail		-0,144*		-0,267**		-0,188*		-0,004
R^2		0,176		0,175		0,208		0,196
R^2 ajusté		0,144		0,144		0,178		0,165
Test F		5,625***		5,602***		6,932***		6,425***

*** $p < ,000$; ** $p < ,010$; * $p < ,050$.

variance de l'entraide ($\Delta R^2 = 0,049$, $p < 0,020$) et de l'esprit d'équipe ($\Delta R^2 = 0,045$, $p < 0,031$).

Nous avons observé jusqu'à présent l'impact des groupes de variables sur la citoyenneté dans l'organisation sans tenir compte de la spécificité des variables déterminantes. Bien qu'intéressants, ces résultats intermédiaires restent encore à un niveau trop superficiel pour nous permettre de juger la contribution des différentes variables. Nous allons donc étudier l'influence des cibles d'engagement affectif (envers l'organisation, le supérieur et le groupe de travail) et des attitudes au travail (implication et satisfaction) pour identifier parmi toutes ces variables celles qui contribuent significativement aux quatre comportements de citoyenneté organisationnelle. Une synthèse des résultats est fournie dans le [Tableau 4](#) :

- l'altruisme est expliqué par l'engagement envers l'organisation ($\beta = -0,188$, $p < 0,050$), l'engagement envers le groupe de travail ($\beta = 0,522$, $p < 0,000$) et l'implication au travail ($\beta = -0,144$, $p < 0,050$) ;
- l'entraide est expliquée par l'engagement envers le groupe de travail ($\beta = 0,303$, $p < 0,010$) et l'implication au travail ($\beta = -0,267$, $p < 0,010$) ;
- l'esprit d'équipe est expliqué par l'engagement envers l'organisation ($\beta = -0,300$, $p < 0,050$), la satisfaction ($\beta = 0,209$, $p < 0,050$) et l'implication au travail ($\beta = -0,188$, $p < 0,050$) ;
- le civisme est expliqué par l'engagement envers l'organisation ($\beta = 0,283$, $p < 0,010$), l'engagement envers le supérieur ($\beta = 0,174$, $p < 0,010$).

Ces derniers résultats valident les deux hypothèses de la recherche.

7. Discussion

L'objectif de la présente recherche était de clarifier les contributions relatives de plusieurs prédicteurs à la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle. Il s'agissait plus précisément de tenir compte de certaines avancées récentes de la recherche empirique, liées notamment à la multiplication des cibles d'engagement des salariés, à l'implication au travail et à l'extension du nombre des formes de citoyenneté. Les données sur lesquelles s'appuie cette étude montrent que toutes les variables déterminantes sollicitées stimulent selon le cas un ou plusieurs comportements de citoyenneté. Ainsi, l'engagement envers l'organisation influence l'esprit d'équipe, le civisme et l'altruisme. L'engagement envers le groupe de travail agit sur l'altruisme et l'entraide. L'engagement envers le superviseur stimule le civisme. La satisfaction au travail stimule l'esprit d'équipe. Enfin, l'implication au travail affecte l'altruisme, l'entraide et l'esprit d'équipe. Pour autant, les différents résultats obtenus nécessitent des explications complémentaires qui concernent les apports, les implications pratiques et les limites de la présente recherche.

Cette recherche présente plusieurs contributions. La première porte sur l'étude des variables déterminantes de la

citoyenneté en contexte organisationnel. Jusqu'à présent aucune étude empirique n'a envisagé d'associer les cibles multiples d'engagement envers l'organisation, le groupe de travail et le supérieur, la satisfaction et l'implication au travail pour examiner leur contribution relative à la citoyenneté organisationnelle. Pendant que certains prédicteurs ne stimulent qu'une forme de citoyenneté, d'autres en influencent plusieurs. Ainsi, l'engagement envers le supérieur influence uniquement le civisme. La satisfaction au travail n'agit que sur l'esprit d'équipe. C'est notamment le cas de l'engagement envers l'organisation qui est lié à l'esprit d'équipe et au civisme, de l'engagement envers le groupe de travail qui est lié à l'altruisme et à l'entraide et de l'implication au travail qui est liée à l'altruisme, l'entraide et l'esprit d'équipe. Les résultats sur les rôles respectifs des cibles d'engagement et de l'implication au travail constituent des contributions intéressantes. Conformément aux avancées récentes de la littérature sur l'engagement des salariés, le choix d'examiner l'effet combiné de cibles multiples améliore notablement l'appréciation des liens empiriques avec la citoyenneté organisationnelle. Selon nos résultats, l'engagement envers l'organisation favorise les formes de citoyenneté qui bénéficient à l'organisation (civisme et esprit d'équipe) tandis que l'engagement envers le groupe de travail concourt aux formes de citoyenneté qui profitent aux personnes (altruisme et entraide). Si, sur ce point, notre étude confirme les résultats préliminaires de [Bentein et al. \(2002\)](#), elle les approfondit puisque contrairement à ces derniers qui ont proposé leurs propres mesures de la citoyenneté constituant ainsi de l'aveu des chercheurs une importante limite, nous avons choisi des instruments largement validés.

Quelques résultats de la présente recherche apportent des données originales. La prise en compte de l'implication au travail constitue un apport important. Comme nous l'avons indiqué, le manque de repère sur le rôle de l'implication au travail sur la citoyenneté reflète l'intérêt particulièrement récent qu'il suscite chez les chercheurs. Jusqu'à présent des liens positifs et significatifs ont toujours été observés (cf : [Diefendorff et al., 2002](#) ; [Cohen, 2006](#) ; [Paillé, 2006](#)). Contrairement à cette tendance, les données collectées sur notre échantillon présentent un effet négatif de l'implication au travail sur l'entraide, l'altruisme et l'esprit d'équipe. Ce résultat est d'autant plus important qu'il s'écarte des observations habituelles. Il suggère qu'une relation forte à son travail ne prédispose pas forcément un employé à adopter des conduites citoyennes envers les personnes ou l'organisation. Cette singularité peut s'expliquer par le statut d'ingénieur des répondants. Autre résultat inhabituel celui obtenu entre l'engagement organisationnel et l'altruisme. Nos données suggèrent que les comportements altruistes diminuent à mesure que le degré d'engagement envers l'organisation augmente. Ce qui est contraire aux tendances de la littérature ([Podsakoff et al., 2000](#)). Cette dernière observation nous semble liée au fait que sur notre échantillon l'engagement envers le groupe de travail est la variable qui prédit le mieux l'altruisme. Elle suggère dans le cas des ingénieurs que l'organisation et le groupe de travail sont des cibles d'engagement incompatibles.

Un autre apport de cette étude concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette recherche repose les échelles de mesure de Podsakoff et al. développées à partir de l'approche d'Organ et al. Comme nous l'avons souligné, ce modèle propose habituellement trois configurations. Une configuration à un facteur dans lequel les items sont agrégés dans une dimension unique. Une configuration à trois facteurs organisée autour de l'entraide, du civisme et de l'esprit d'équipe et enfin une configuration à cinq facteurs qui reprend le civisme et l'esprit d'équipe mais où l'entraide est décomposée selon l'altruisme, la conciliation et la courtoisie. Dans leur très grande majorité, les chercheurs restituent ou choisissent l'une ou l'autre de ces trois configurations. Nos données proposent une configuration alternative organisée en quatre facteurs qui sont l'altruisme, l'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe. Les résultats fournis par une analyse confirmatoire attestent que ce modèle offre le meilleur ajustement lorsqu'il est comparé aux configurations les plus répandues. En cela, la présente recherche, comme d'autres à travers le monde, apporte sa contribution à la problématique soulevée par Paine et Organ (2000) sur l'influence possible du contexte culturel sur la structure de la citoyenneté. Bien qu'originale en première lecture, cette structure en quatre facteurs est néanmoins conforme aux observations récentes réalisées sur des échantillons de salariés français. Malgré quelques nuances minimales, elle est en effet comparable à celle de la recherche de Paillé (2006) qui a obtenu une structure similaire dans une recherche récente. Sur ce point, il semble donc possible que le contexte français présente une particularité qu'il serait intéressant à l'avenir d'explorer plus longuement.

Des conséquences pratiques découlent des résultats de cette étude. Compte tenu de l'impact positif de la citoyenneté sur l'efficacité organisationnelle, auquel nous devons associer la spécificité des répondants, il semble que les managers doivent être attentifs aux pratiques qui encouragent, d'une part, l'engagement affectif envers le groupe de travail dans la mesure où cette attitude stimule l'altruisme et l'entraide, et, d'autre part, l'engagement affectif envers l'organisation en raison de son effet sur l'esprit d'équipe et le civisme. Des travaux récents suggèrent d'accorder une priorité au soutien organisationnel et aux facteurs de cohésion dans les groupes (Vandenberghe et al., 2004). Le praticien doit également tenir compte de l'implication au travail dont nous avons observé l'effet délétère sur la plupart des formes de citoyenneté étudiées dans cette étude.

Bien qu'apportant plusieurs contributions à la littérature sur la citoyenneté organisationnelle, cette recherche présente également certaines limites qu'il convient de ne pas négliger. En premier lieu, nous avons fait le choix de traiter les prédicteurs sur un même plan pour apprécier leur contribution relative. Certains de ces prédicteurs correspondent à des réactions au contexte (satisfaction) tandis que d'autres sont caractéristiques d'état psychologique (implication et cibles d'engagement). Cela peut expliquer pourquoi certaines variables habituellement dotées d'une capacité d'influence sont restées inactives. Ensuite, la présente recherche s'est principalement focalisée sur le modèle de citoyenneté développé par Organ et al. Les résultats sont donc en partie conditionnés par ce choix. Peut-être qu'un autre modèle de citoyenneté, notamment celui développé par Graham (1991),

aboutirait à des conclusions différentes. Enfin, les résultats obtenus et discutés plus haut proviennent d'un design de recherche qui a privilégié une mesure unique. De sorte que les liens mis en évidence peuvent être liés à des événements organisationnels fortuits.

Pour conclure, même si les limites identifiées précédemment incitent à la prudence, cette recherche a montré que les comportements de citoyenneté ne peuvent être influencés que par un nombre restreint de variables prédictives. Nous avons souligné plus haut l'importance de la citoyenneté par l'effet positif exercé sur l'efficacité de l'organisation. Les résultats obtenus dans cette recherche devraient aider les praticiens des ressources humaines en leur permettant de mieux tenir compte des variables psychologiques qui stimulent le développement de la citoyenneté en contexte organisationnel.

Références

- Bateman, T., Organ, D., 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Acad. Manage. J.* 26 (4), 586–595.
- Becker, T., 1992. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Acad. Manage. J.* 35 (1), 232–244.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., Gilbert, 1996. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Acad. Manage. J.* 39, 464–482.
- Bentein, K., Stinglamber, F., Vandenberghe, C., 2002. Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *J. Work Organ. Psychol.* 11 (3), 341–362.
- Bishop, J., Scott, K., Burroughs, S., 2000. Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *J. Manag.* 26 (6), 1113–1132.
- Brown, S., 1996. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychol. Bull.* 120, 235–255.
- Chen, X.-P., Hui, C., Sego, D.J., 1998. The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *J. Appl. Psychol.* 83 (6), 22–931.
- Chen, Z.X., Francesco, A.-M., 2003. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *J. Vocat. Behav.* 62, 490–510.
- Cohen, A., 2006. The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *J. Vocat. Behav.* 69 (1), 105–118.
- Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., Lord, R., 2002. Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *J. Organ. Behav.* 23, 93–108.
- Dorfmann, C., Zapf, D., 2001. Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *J. Organ. Behav.* 22, 483–504.
- Graham, J.W., 1991. An essay on organizational citizenship behaviour. *Employ. Respons. Rights J.* 4 (4), 249–270.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., 1975. Development of the job diagnostic survey. *J. Appl. Psychol.* 60, 159–170.
- Judge, T., Bono, J., Locke, E., 2000. Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *J. Appl. Psychol.* 85 (2), 237–249.
- Katz, D., 1964. The motivational basis of organizational behaviour. *Behav. Sci.* 9, 131–146.
- Lapointe, P.-A., 1995. La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité. In: *La Réorganisation du Travail. Efficacité et Implication*. PUL, Québec, 3–43.
- Lease, S., 1998. Annual review, 1993–1997: Work attitudes and outcomes. *J. Vocat. Behav.* 53, 154–183.
- Lepine, J., Erez, A., Johnson, D., 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 87, 52–65.

- Lievens, F., Anseel, F., 2004. Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *J. Occup. Organ. Psychol.* 77, 299–306.
- Lodhal, T., Kejner, M., 1965. The definition and measurement of job involvement. *J. Appl. Psychol.* 49 (1), 24–33.
- MacKensie, S., Podsakoff, P., Ahearne, M., 1998. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *J. Mark.* 62, 87–98.
- MacKensie, S., Podsakoff, P., Paine, J., 1999. Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *J. Acad. Mark. Sci.* 27 (4), 396–410.
- Medsker, G.J., Williams, L.J., Holahan, P.J., 1994. A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *J. Manag.* 20, 439–464.
- Meyer, J., Herscovitch, L., 2002. Commitment in the workplace: toward a general model. *Hum. Resour. Manage. Rev.* 11 (3), 299–326.
- Mortimer, J.T., Lorence, J., 1989. Satisfaction and involvement: Disentangling a deceptively simple relationship. *Soc. Psychol. Q.* 52 (4), 249–265.
- Organ, D., 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington books, Lexington MA.
- Organ, D., 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich CT, pp. 43–72.
- Organ, D., Podsakoff, P., MacKensie, S., 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Organ, D., Ryan, K., 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Pers. Psychol.* 48, 775–802.
- Paillé, P., 2000. Facteurs de l'engagement dans l'emploi à l'issue d'un changement organisationnel. *Travail Humain* 63 (2), 153–169.
- Paillé, P., 2006. L'influence de l'implication au travail et des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'intention de retrait. *Rev. Eur. Psychol. Appl.* 56 (2), 139–149.
- Paine, J., Organ, D., 2000. The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Hum. Resour. Manage. Rev.* 10 (1), 45–59.
- Paugam, S., 2000. *Le Salarié de la Précarité*. PUF, Paris.
- Pfeffer, J., 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pinder, C.C., 1984. *Work Motivation*. Glenview, Foresman.
- Podsakoff, P., MacKensie, S., Moorman, R., Fetter, R., 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadersh. Q.* 1, 107–142.
- Podsakoff, P., Ahearne, M., MacKensie, S., 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *J. Appl. Psychol.* 82, 262–270.
- Podsakoff, P., MacKensie, S., Paine, J., Bachrach, D., 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J. Manag.* 26 (3), 513–563.
- Podsakoff, P., MacKensie, S., 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *J. Mark. Res.* 31, 351–363.
- Podsakoff, P., MacKensie, S., 1997. The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Hum. Perform.* 10 (2), 133–151.
- Reichers, A., 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Acad. Manage. J.* 10 (3), 465–476.
- Roussel, P., 1996. *Rémunération, motivation et satisfaction au Travail*. Économica, Paris.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É., El Akremi, A., 2002. *Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Économica, Paris.
- Smith, C., Organ, D., Near, J., 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *J. Appl. Psychol.* 68, 653–663.
- Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., 2003. Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *J. Organ. Behav.* 24, 251–270.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C., 2002. Extension of the three-component model of commitment to five foci: development of measures and substantive test. *Eur. J. Psychol. Assess.* 18, 123–138.
- Tansky, J., 1993. Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employ. Respons. Rights J.* 6, 195–207.
- Tepper, B.J., Duffy, M.K., Hoobler, J., Ensley, M.D., 2004. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and follow employees' attitudes. *J. Appl. Psychol.* 89 (3), 455–465.
- Testa, M., 2001. Organizational commitment, job satisfaction, and efforts in the service environment. *J. Psychol.* 135 (2), 226–236.
- Van Scotter, J., 2000. Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Hum. Resour. Manage. Rev.* 1 (1), 79–95.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F., 2004. Affective commitment to the organisation, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *J. Vocat. Behav.* 64, 47–71.
- Weiss, H., 2002. Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Hum. Resour. Manage. Rev.* 12, 173–194.
- Williams, L., Anderson, S., 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *J. Manag.* 17, 601–617.