

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

JOCELYNE GÉLINAS

LES EFFETS DE LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS
À LA PRISE DE DÉCISIONS SUR LA MANIFESTATION
DES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE

JUIN 1994

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ	iv
REMERCIEMENTS	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS	xii
CHAPITRE I - INTRODUCTION	1
CHAPITRE II - CADRE THÉORIQUE	11
Comportements de citoyenneté organisationnelle (C.C.O.)	11
Participation à la prise de décisions (P.P.D.)	48
Présentation du modèle expérimental de l'étude et des diverses hypothèses de la recherche	57
CHAPITRE III - MÉTHODOLOGIE	68
Population étudiée	68
Procédure de cueillette de données	69
Instruments de mesure	71
CHAPITRE IV - ANALYSE DES RÉSULTATS	78
Analyse factorielle des C.C.O.	78
Analyses descriptives et corrélations	84
Analyses de comparaison de moyennes	86
Analyses de régression multiple	88
CHAPITRE V - INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	107
Interprétation relative aux hypothèses de la recherche	107
Interprétation relative aux dimensions des C.C.O.	114
Interprétation relative aux résultats complémentaires	115
CHAPITRE VI - CONCLUSION	122

RÉFÉRENCES	133
ANNEXES	144
A - Synthèse des résultats empiriques relatifs aux études sur les C.C.O.	144
B - Caractéristiques de la population	149
C - Texte d'introduction à l'étude et lettres de remerciements	163
D - Questionnaires	172

RÉSUMÉ

L'environnement complexe et dynamique avec lequel doit conjuguer l'organisation d'aujourd'hui peut obliger le personnel dirigeant à stimuler ses membres afin qu'ils performant bien au delà de ce que nécessitent leurs tâches respectives. En effet, on reconnaît de plus en plus certains actes dits "socialement responsables", qu'Organ et ses collègues appellent comportements de citoyenneté organisationnelle (C.C.O.), comme étant essentiels aux efforts collectifs sous-jacents à toute organisation.

L'expression des C.C.O. fut récemment proposée comme une autre dimension de l'efficacité organisationnelle au même titre que la productivité et la présence au travail. Or ce concept, s'inspirant de la troisième catégorie de la typologie de comportements de Katz et Kahn (1966,1978), peut être défini comme : des comportements pro-sociaux organisationnels extra-rôles dirigés directement et/ou indirectement vers l'efficacité organisationnelle. Pouvant être confondus avec les comportements pro-sociaux et extra-rôles de même qu'avec l'engagement organisationnel, les C.C.O. s'en distinguent toutefois.

Ces dernières années, une investigation soutenue des C.C.O. a permis de mettre en évidence l'aspect multidimensionnel de ce concept. Parmi les dimensions les plus représentatives, notons l'entraide, l'initiative, le dévouement et le soutien.

Un des moyens susceptibles de stimuler l'expression des C.C.O. pourrait être de permettre aux travailleurs de participer à la prise de décisions. Le but ultime de cette étude consiste à vérifier les effets de la participation des travailleurs à la prise de décisions (P.P.D.) sur la manifestation des C.C.O.

L'analyse de la littérature sur les C.C.O. et la P.P.D. nous a permis de formuler quatre hypothèses de recherche. La première hypothèse se rapporte à la participation psychologique (perception d'un climat participatif), les deuxième et troisième hypothèses concernent le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue du travailleur à l'endroit de divers types de décisions (fossé désir/influence) tandis que la quatrième hypothèse réfère à la durée de participation à un groupe de résolution de problèmes (G.R.P.).

Les effets possibles de la P.P.D. sur les C.C.O. furent vérifiés en comparant les résultats obtenus entre d'une part, l'échantillon total et, d'autre part, une division de cet échantillon en deux sous-groupes, soit les travailleurs n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P. (G 1) et les travailleurs ayant déjà fait partie d'un ou plusieurs G.R.P. (G 2).

L'enquête fut effectuée auprès de 224 opérateurs et techniciens d'entretien et de 28 supérieurs immédiats d'une aluminerie canadienne. Deux questionnaires furent nécessaires à cette enquête. Le premier concerne les concepts relatifs à la P.P.D. et s'adressait aux travailleurs. Le deuxième traite des C.C.O., comportements évalués par le supérieur immédiat à raison d'une évaluation par membre de son groupe de travail. Ces instruments de mesure furent élaborés à partir d'échelles déjà utilisées par différents

chercheurs, échelles pour lesquelles on a dû procéder à une traduction de l'anglais au français.

Concernant la première hypothèse de recherche, nos résultats révèlent que la participation psychologique n'influencerait en rien l'expression des C.C.O.

Par ailleurs, l'hypothèse 2 fut confirmée en ce sens que le fossé désir/influence n'influence pas l'expression des comportements d'initiative.

En ce qui concerne les hypothèses 3 et 4, nos résultats indiquent que seuls les comportements de soutien semblent pouvoir être d'une part, freinés par le fossé désir/influence et, d'autre part, prédits par la durée de participation à un G.R.P.

Bref, cette étude a permis d'une part, de démontrer que la P.P.D., en tant que procédure formelle susceptible de générer chez le travailleur la perception qu'il est traité avec justice, a une incidence sur la manifestation de certains C.C.O. D'autre part, à la lumière des résultats obtenus, nous avons pu aborder quelques implications de gestion qui en découlent en plus de formuler quelques propositions pour les recherches futures.

REMERCIEMENTS

L'auteure désire exprimer sa reconnaissance à son directeur de recherche, monsieur Bruno Fabi, professeur agrégé à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Il convient également de remercier messieurs Jean Lorrain et Bruno Rémillard, professeurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières et lecteurs du présent document, ainsi que René Jutras, conseiller en informatique à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour leur appui et leur disponibilité.

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Page
1. Typologie des comportements individuels requis pour le fonctionnement et l'efficacité organisationnels	14
2. Présentation des dimensions les plus connues des C.C.O., leur concepteur et leur définition respectifs	20
3. Revue des études empiriques sur les C.C.O. et proposition de regroupement des résultats	24
4. Synthèse des résultats empiriques relatifs aux études sur les C.C.O.	145
5. Résultats empiriques reliant les variables indépendantes de l'étude et certaines attitudes au travail	64
6. Indice de validité de la mesure des quatre dimensions des C.C.O.	74
7. Analyse factorielle des énoncés relatifs aux C.C.O. (1)	80
8. Analyse factorielle des énoncés relatifs aux C.C.O. (2)	82
9. Moyennes, écarts-type, alphas Cronbach et corrélations entre les variables étudiées	85
10. Comparaison des moyennes obtenues pour les C.C.O. selon le G 1 et le G 2	87
11. Résultats de l'analyse de régression des variables socio-démographiques pour les C.C.O.	92
12. Résultats de l'analyse de régression de l'ensemble des variables pour les C.C.O.	93

13.	Résultats de l'analyse de régression sans les variables socio-démographiques pour les C.C.O.	94
14.	Résultats de l'analyse de régression pour les C.C.O. concernant les travailleurs n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P.	96
15.	Résultats de l'analyse de régression pour les C.C.O. concernant les travailleurs ayant déjà fait partie d'un G.R.P.	97
16.	Résultats de l'analyse de régression pour les C.C.O. concernant les travailleurs non membres d'un G.R.P. mais désireux de le devenir	100
17.	Régressions hiérarchiques alternatives pour les C.C.O. selon les approches cognitive et affective de la P.P.D.	103
18.	Corrélation canonique entre les variables explicatives et expliquées	105
19.	Répartition des répondants selon le groupe d'âge	150
20.	Répartition des répondants selon le sexe	151
21.	Répartition des répondants selon l'ancienneté dans le poste	152
22.	Répartition des répondants selon l'origine urbaine/rurale	153
23.	Répartition des répondants selon le niveau d'éducation	154
24.	Répartition des répondants selon le niveau de participation psychologique	155
25.	Répartition des répondants selon le niveau d'influence désirée dans divers types de décisions	156
26.	Répartition des répondants selon le niveau d'influence perçue dans divers types de décisions	157
27.	Répartition des répondants selon le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue	158
28.	Répartition des répondants selon le nombre de G.R.P. auxquels ils ont participé	159

29.	Répartition des répondants selon le niveau d'expression des C.C.O.	160
30.	Répartition des répondants selon les variables représentant la P.P.D. en considérant ceux ayant déjà fait partie d'un G.R.P.	161
31.	Répartition des répondants selon les variables représentant la P.P.D. en considérant le nombre de G.R.P. auxquels ils ont participé	162

LISTE DES FIGURES

Figures	Page
1.1. Modèle conceptuel de la dimension Entraide des C.C.O	29
1.2. Modèle conceptuel de la dimension Initiative des C.C.O.	30
1.3. Modèle conceptuel de la dimension Dévouement des C.C.O.	31
1.4. Modèle conceptuel de la dimension Soutien des C.C.O.	32
1.5. Modèle conceptuel des C.C.O. en général	33
2. Modèle expérimental de l'étude	58

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- C.C.O. : Comportements de citoyenneté organisationnelle
- C.P.O. : Comportements pro-sociaux organisationnels
- C.E.O. : Comportements extra-rôles organisationnels
- C.I.O. : Comportements intra-rôles organisationnels
- C.C.O.I. : Comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'individu
- C.C.O.O.: Comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation
- E.O. : Engagement organisationnel
- G 1 : Travailleurs n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P.
- G 2 : Travailleurs ayant déjà fait partie d'un G.R.P.
- G.P. : Gestion participative
- P.F. : Participation financière
- P.P.D. : Participation à la prise de décisions
- G.R.P. : Groupe de résolution de problèmes
- Q.V.T. : Qualité de vie au travail
- C.Q. : Cercle de qualité
- P.M.E. : Petite et moyenne entreprise
- M.E. : Moyenne entreprise
- G.E. : Grande entreprise

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Par sa vocation première, consistant à permettre aux individus qui y oeuvrent de gagner leur vie, et par le fait qu'elle représente généralement un environnement propice au développement personnel, l'organisation constitue une des plus importantes institutions sociales. Ainsi, en raison de l'interdépendance organisation-environnement, l'organisation doit se soumettre aux changements se manifestant sur les plans économique et social et tenter de découvrir des moyens de s'y adapter.

D'une part, la mondialisation du marché fait apparaître une concurrence féroce qui oblige l'organisation à s'assurer de la flexibilité de son système de production (Cunningham, 1986; Gosselin, 1988; Laflamme, 1986) afin de répondre, voire d'anticiper les exigences d'une clientèle dont les besoins sont de plus en plus changeants et diversifiés. L'environnement économique difficile des dernières années, caractérisé par la turbulence, l'incertitude et l'instabilité des marchés, incite le personnel dirigeant à se concentrer particulièrement sur l'accroissement de la productivité de leur entreprise, sur la qualité de leurs produits (Bourbonnais et Gosselin, 1988) bref sur la survie de l'organisation et la sauvegarde des emplois (Cordova, 1982; Long et Warner, 1987). En outre, le gouvernement qui, auparavant, aidait fortement les secteurs en difficulté, a dû se désengager et remettre entre les mains du

personnel dirigeant la responsabilité de maintenir l'organisation dans son marché et d'assumer sa propre croissance (Gaudier, 1988).

D'autre part, le personnel dirigeant doit reconnaître le changement d'attitudes du travailleur face à son emploi. En général, il appert que le travailleur d'aujourd'hui considère son emploi comme un moyen d'expression et de développement personnel (Gaudier, 1988). Ainsi, selon O'Toole (1977), ce dernier semble nettement préférer les tâches qu'il considère significatives, c'est-à-dire qui nécessitent des habiletés et des connaissances, et qui sont susceptibles de lui fournir des récompenses intrinsèques (Marks, Mirvis, Hackett, et Grady, 1986). Conséquemment, le travailleur exige de plus en plus la possibilité d'intervenir dans les décisions relatives à ses tâches immédiates et de connaître la valeur de sa contribution dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Gordon, 1982; Gaudier, 1988).

En outre, cette transformation dans les attitudes du travailleur se manifeste souvent par une plus grande réticence de ce dernier à se soumettre à certaines exigences inconditionnelles du personnel dirigeant. Si on compare à la conscience morale qui pouvait se vivre dans l'organisation il y a de cela quelques décennies, la dégradation de l'éthique du travail observée au sein de l'organisation d'aujourd'hui peut aussi résulter de cette transformation chez le travailleur (Shaul, 1984).

On peut expliquer ces états de faits, entre autres, par une plus grande indépendance du travailleur d'aujourd'hui. Il peut s'agir d'une indépendance sur le plan financier, étant donné le nombre de foyers recevant deux salaires, ce qui élimine certaines inquiétudes

d'ordre pécuniaire et diminue d'autant l'efficacité des augmentations de salaire comme motivateur au travail (Roy, 1986; Turcotte, 1988). Toutefois, notons que le taux de chômage de même que le nombre actuel des familles monoparentales, réalités constatées dans un bon nombre de pays, mettent quelque peu en doute cette assertion qui postule qu'actuellement et dans l'avenir, il y ait autant de foyers indépendants financièrement. Par ailleurs, cette indépendance peut provenir de la meilleure formation scolaire du travailleur d'aujourd'hui (Tixier, 1986; Turcotte, 1988).

Ces dernières années, les quelques réalités évoquées précédemment peuvent compter parmi les causes probantes non seulement d'un frein dans la croissance, mais aussi du déclin de la productivité de bon nombre d'organisations et de l'effondrement de plusieurs d'entre elles voire de certains empires financiers. En ce qui concerne l'avenir, il semble que l'on puisse s'attendre à ce que les conditions économiques des années 1990 puissent être marquées par une intensification de la compétition globale et de l'internationalisation de l'activité corporative et ce, de façon aussi forte que ce qui fut vécu dans les 30 dernières années. Donc, il y aurait encore une menace de déclin à l'horizon tant dans la structure économique que dans l'efficacité de certaines tactiques organisationnelles (Ramsay, 1992).

L'influence sur la vie de l'humain qui fut attribuée au fil des années à cette institution sociale qu'est l'organisation, de même que tous les impératifs auxquels celle-ci doit faire face, constituent les raisons de notre intérêt pour l'organisation d'aujourd'hui et de demain. Notre préoccupation dans cette recherche consiste à déterminer les moyens pour

assurer la survie et la croissance de l'entreprise. Plus spécifiquement, cette étude vise à connaître ce sur quoi le personnel dirigeant doit axer son attention afin de promouvoir l'efficacité et l'efficience organisationnelles.

D'une part, on ne peut douter du fait qu'afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation, le personnel dirigeant devrait s'assurer de rencontrer les exigences de l'environnement dans lequel celle-ci s'articule. Pour s'exécuter, le personnel dirigeant n'aura d'autres choix que d'axer ses efforts sur une amélioration continue de la technologie en place et sur les relations de travail, lesquelles relations devront être basées sur la coopération (Ramsay, 1992). Cet auteur précise que le personnel dirigeant devrait entre autres :

1. Réviser et améliorer la stratégie de compétition par les coûts;
2. Augmenter les standards de qualité;
3. Augmenter la flexibilité de l'organisation;
4. Gagner la coopération du travailleur.

De plus, Ramsay propose aux syndicats de développer des politiques plus pro-actives que celles déjà existantes et de freiner leur ardeur à agir par le biais de négociations collectives traditionnelles, négociations qu'ils mènent souvent avec étroitesse d'esprit.

D'autre part, la robustesse et l'efficacité d'une organisation, tant au niveau de sa survie que de sa structure, dépendent largement du niveau où les acteurs organisationnels remplissent leurs rôles au sein de l'organisation (Katz et Kahn, 1966, 1978). Selon Katz

et Kahn, ces rôles peuvent être remplis selon trois catégories de comportements. Les deux premières font référence à la description de tâches, c'est-à-dire à la présence au travail et à l'atteinte d'un certain niveau de productivité aussi bien en termes de qualité qu'en termes de quantité. Quant à la troisième catégorie, il s'agit de comportements non exigés par les rôles reliés au poste occupé, c'est-à-dire de comportements extra-rôles organisationnels (C.E.O.), qui réfèrent à des actes spontanés et innovateurs favorisant l'accomplissement des buts organisationnels. Ainsi, bien que ce ne soit pas exigé, le personnel dirigeant s'attend généralement à ce que les travailleurs s'entraident dans la résolution de leurs problèmes, promeuvent un climat de travail positif, fassent bénéficier le système de leurs suggestions diverses, tolèrent les inconvénients organisationnels sans plaintes et protègent les ressources organisationnelles.

C'est précisément à cette troisième catégorie de comportements que fait référence Karambayya (1989) lorsqu'elle traite de la voie à suivre par le personnel dirigeant désireux d'assurer l'avenir de l'organisation. En effet, selon cette auteure, il appert que l'environnement complexe et dynamique dans lequel doit fonctionner l'organisation d'aujourd'hui puisse obliger le personnel dirigeant à exiger des travailleurs une performance allant bien au delà de ce que nécessite leurs tâches respectives.

Donc, on semble reconnaître de plus en plus les comportements coopératifs comme des actes essentiels aux efforts collectifs sous-jacents à toute organisation (Shamir, 1990). Toutefois, ce concept a fait l'objet de bien peu d'attention jusqu'à aujourd'hui, comparative-

ment à l'intérêt que les chercheurs en sciences organisationnelles ont porté aux autres facettes du concept d'efficacité, c'est-à-dire l'absentéisme, la rotation du personnel et la productivité au travail. Pourtant, selon Katz et Kahn (1978), une organisation qui dépend seulement de la manifestation des comportements spécifiés dans la description de tâches constitue un système social très fragile car, être efficace au travail, signifie plus qu'être efficace dans ses tâches et que rester membre de l'organisation. Ces auteurs vont plus loin en précisant que "si les employés suivent à la lettre les descriptions d'emploi et le protocole organisationnel, les choses se détruiront rapidement" (p. 340).

Il appert que ces comportements dits "socialement responsables" que Bateman et Organ (1983) ont appelé "comportements de citoyenneté organisationnelle" (C.C.O.) auraient un impact significatif sur le succès d'une organisation en lui fournissant des ressources additionnelles, éliminant ainsi la nécessité d'instaurer des mécanismes formels complexes (Organ et Konovsky, 1989). Ils furent même comparés à de "la colle servant à maintenir les efforts collectifs" (Organ, 1977, p. 50). En fait, les C.C.O. peuvent avoir d'importantes conséquences à la fois sur l'organisation, sur le travailleur lui-même et sur ceux qui le côtoient (Smith, Organ et Near, 1983). En effet, l'importance pratique des C.C.O. revient au rôle qu'ils jouent dans la capacité d'adaptation et d'innovation de l'organisation, caractéristiques reconnues essentielles à sa croissance et à sa survie (Karambayya, 1989; Organ, 1988a). Aussi, le travailleur qui manifeste des C.C.O. peut, tout en développant son potentiel, contrer l'insatisfaction résultant d'un travail susceptible de devenir monotone après un certain temps (Karambayya, 1989). Finalement, ces gestes et comportements ne peuvent

que favoriser et stimuler l'échange social dans les organisations justement parce qu'ils reflètent, selon Brief et Motowidlo (1986), un intérêt humain pour les conditions de travail, une sensibilité et une considération du bien-être des autres, de même qu'un attrait plus profond pour les objectifs organisationnels et ce, au-delà de tout ce qui peut être contenu dans la description de l'emploi.

Ainsi, une meilleure compréhension de ce qui peut susciter la manifestation des C.C.O. dans l'organisation pourrait guider le développement de stratégies managériales qui, en plus de favoriser l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles, pourront contribuer au mieux-être des travailleurs (Brief et Motowidlo, 1986).

En raison de ce qui vient d'être évoqué, la présente étude portera sur les C.C.O. ainsi que sur certains facteurs susceptibles d'inciter à de telles manifestations. Toutefois, compte tenu de la relative nouveauté du concept de C.C.O., il est impérieux de préciser davantage la nature de ce concept avant de poursuivre cet exposé.

Bateman et Organ (1983), instigateurs des C.C.O., définissent ces comportements comme :

des gestes constructifs et d'entraide démontrés par les membres d'une organisation, valorisés et appréciés par les dirigeants, mais non reliés directement à la productivité individuelle ni présents dans ce qu'exige le rôle individuel (p.588).

Quant à Organ (1988a), ce dernier définit les C.C.O. comme :

des comportements individuels discrétionnaires, non reconnus directement ou explicitement par le système de récompenses formelles et qui promeuvent un fonctionnement efficace de l'organisation (p. 4).

On entend par comportements discrétionnaires, ceux qui ne sont pas requis par le rôle à jouer ni précisés dans la description de tâches et, conséquemment, des comportements dont l'omission ne pourra être punie. L'absence de récompenses signifie que les retours ne sont pas garantis contractuellement par aucune politique ni aucune procédure. Finalement, la manifestation de tels comportements est susceptible d'améliorer l'efficacité organisationnelle en ce sens que la valeur de ces actions individuelles qui, lorsqu'elles sont accomplies par plusieurs personnes et de façon constante, s'accumulent au fil du temps et mènent à des effets significatifs (Organ, 1988a).

En raison de sa plus grande précision, nous retenons la définition des C.C.O. de Organ (1988a) dans le cadre de la présente étude. Il peut s'agir de comportements tels que: aider ses collègues de travail, être ponctuel au-delà des normes acceptables, se porter volontaire dans des tâches ad hoc, coopérer activement dans l'implantation de décisions administratives, faire des suggestions pour l'amélioration du département (Farh, Podsakof et Organ, 1990; Bateman et Organ, 1983; Smith, Organ et Near, 1983), promouvoir l'image de l'organisation, ne pas se plaindre inutilement, etc. (Graham, 1989; Karambayya, 1989; Moorman et Blakely, 1992; Organ, 1988a,b, 1990).

Karambayya (1990) propose deux alternatives pour le développement et le maintien des C.C.O. La première approche a trait à une plus grande vigilance lors de la sélection du personnel afin de s'assurer que le travailleur possède une disposition naturelle à manifester de tels comportements. Toutefois, ce moyen comporte une grande limite en ce sens que, généralement, ce sont les habiletés à accomplir les tâches exigées par le poste qui prédominent lors de décisions en matière de sélection de personnel (Organ, 1988a). La deuxième approche consiste à identifier les caractéristiques contextuelles susceptibles d'avoir un effet sur l'ensemble des comportements désirés et ce, afin de créer un environnement favorable à leur manifestation et à leur développement.

A la fin des années 30, Barnard (1938) a mis de l'emphase sur le rôle que peut jouer le personnel dirigeant dans le développement de la manifestation des comportements d'entraide et de citoyenneté chez le travailleur (Pearce et Gregerson, 1991). Or pour que le travailleur puisse devenir un bon citoyen organisationnel, c'est-à-dire qu'il participe activement à la transformation du système dans lequel il travaille, il semble que celui-ci doit, au préalable, prendre conscience de l'impact qu'il peut avoir sur le succès organisationnel (Pasmore et Fagans, 1992). C'est à ce niveau que le personnel dirigeant pourrait intervenir. En effet, un des moyens susceptibles de stimuler cette prise de conscience serait que le personnel dirigeant accorde au travailleur la possibilité de participer à la prise de décisions. Ainsi, le travailleur pourrait tester ses habiletés en termes de jugement et de raisonnement en contexte décisionnel (Pasmore et Fagans, 1992) et se développer en tant que citoyen organisationnel (Brief et Motowidlo, 1986).

En conséquence, cette recherche tentera de répondre à la question suivante : la participation à la prise de décisions (P.P.D.) peut-elle constituer un moyen de stimuler la manifestation des C.C.O.? Pour ce faire, nous proposons de vérifier si un lien empirique peut exister entre les concepts de P.P.D. et de C.C.O. Rappelons que la démonstration d'un tel lien représenterait une importante information pour la conception et le développement de certaines stratégies managériales susceptibles d'intervenir dans la croissance et la survie de l'organisation.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons le cadre théorique de l'étude au chapitre II. Au chapitre III, nous élaborerons la méthodologie de la présente recherche. Enfin, les résultats de l'étude constitueront le chapitre IV tandis que le chapitre V traitera de leur interprétation. Nous serons alors en mesure de conclure la présente étude au chapitre VI.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Par souci de clarté, le cadre théorique sera présenté en trois sections distinctes. La première section fait état du concept de C.C.O., c'est-à-dire de son origine jusqu'à l'état actuel des connaissances à ce sujet ainsi que des variables retenues pour l'étude en cours, en passant par ses différences par rapport à d'autres concepts et la présentation de ses diverses dimensions. Dans la deuxième partie, nous présenterons le concept de P.P.D., ses diverses composantes de même qu'une revue de ses effets les plus souvent étudiés. Nous terminerons ce chapitre par la présentation du modèle de recherche et de certains motifs permettant de formuler les diverses hypothèses de la recherche qui relient les concepts des C.C.O. et de la P.P.D.

Comportements de citoyenneté organisationnelle (C.C.O.)

Depuis plus d'une décennie, nous assistons à une augmentation de l'intérêt des chercheurs en sciences organisationnelles envers les comportements coopératifs. Cet intérêt se manifesta, d'une part, par le développement de différents concepts tels que les comportements prosociaux organisationnels (C.P.O.), les comportements extra-rôles organisationnels (C.E.O.), les comportements de citoyenneté organisationnelle (C.C.O.) et l'engagement organisationnel (E.O.) (Organ et Konovsky, 1989). D'autre part, des études théoriques et

empiriques ont permis le développement du concept des C.C.O. en démontrant l'aspect multidimensionnel de ce concept de même que ses relations avec certaines caractéristiques individuelles et situationnelles.

En première instance, compte tenu qu'il s'agit d'un concept relativement nouveau, nous traiterons brièvement des origines des C.C.O. Par la suite, afin d'éclairer le lecteur et d'éviter ce que Morrow (1983) appelle "la redondance conceptuelle", nous distinguerons les C.C.O. des C.P.O., des C.E.O. et de l'E.O. Dans un troisième temps, nous exposerons les diverses dimensions des C.C.O. et, finalement, nous ferons part de l'état des connaissances sur les C.C.O.

Origine des C.C.O.

Bien qu'il s'agisse d'un concept relativement nouveau, l'idée de son développement fut véhiculée dans des paradigmes fort variés dont certains datent de plus de 50 ans. Dans un bref historique, Organ (1988a, 1990) fait état de vieux écrits traitant de l'organisation en tant que milieu informel et coopératif, système ouvert, etc., textes dans lesquels incubait le concept des C.C.O. Parmi ces écrits, notons ceux de Chester Barnard (1938) et de Katz et Kahn (1966).

À l'époque où la théorie du management classique prédominait, Chester Barnard (1938) stipule qu'on ne peut connaître le processus par lequel fonctionne l'organisation simplement en faisant référence à l'habileté du travailleur à remplir certaines tâches spécifiques en échange de certains résultats. Selon cet auteur, une condition fondamentale

au bon fonctionnement de l'organisation prédomine. Il s'agit de la bonne volonté du travailleur à coopérer, concept que l'auteur définit comme : "un état tendant à produire des gestes constructifs variés susceptibles d'exprimer sa loyauté, sa solidarité, son esprit de corps, etc." (p. 83). Ainsi, Barnard accorda une importance théorique et pratique à cet entrain du travailleur à faire des efforts dans le système coopératif. Il précise que "cet entrain varie entre les individus et qu'il diffère de l'efficacité en termes de productivité, d'habileté et de la valeur des contributions individuelles" (p.84-85) (Organ et Konovsky, 1989).

Trente ans plus tard, Katz et Kahn (1966) proposent leur typologie des comportements organisationnels susceptibles d'être responsables de l'efficacité et de la survie organisationnelles. Katz et Kahn furent les premiers chercheurs en sciences organisationnelles à offrir une argumentation convainquante qui distingue conceptuellement certaines classes de contributions comportementales individuelles envers l'organisation (Farh, Podsakoff et Organ, 1990). Leur typologie différencie les comportements intra-rôles organisationnels (C.I.O.), soit être présent au travail et performer dans son rôle, des C.E.O. qu'ils décrivent comme des comportements spontanés et innovateurs. Le tableau 1 représente la typologie des comportements organisationnels de Katz et Kahn (1978, p.403).

L'intérêt pour la coopération du travailleur dans l'organisation n'est donc pas nouveau. Il devenait "urgent pour la théorie et la recherche organisationnelle (1) d'élaborer sur la nature et les formes que peut prendre la bonne volonté à coopérer et (2) de s'interroger sur les bases motivationnelles de cette disposition" (Organ, 1990, p.46).

Tableau 1

Typologie des comportements individuels requis pour
le fonctionnement et l'efficacité organisationnels
(Katz et Kahn, 1978)

-
1. Comportements relatifs à l'adhésion et au maintien de la présence dans le système :
 - (a) Recrutement
 - (b) Faible absentéisme
 - (c) Faible taux de roulement
 2. Comportements sur lesquels l'organisation peut compter :
 - (a) Rencontrer et excéder les standards quantitatifs de performance
 - (b) Rencontrer et excéder les standards qualitatifs de performance
 3. Comportements innovateurs et spontanés :
 - (a) Activités coopératives avec ses collègues de travail
 - (b) Actions protectionnistes du système et du sous-système
 - (c) Suggestions créatives pour l'amélioration de l'organisation
 - (d) Auto-entraînement pour des responsabilités organisationnelles supplémentaires
 - (e) Création d'un climat favorable à l'organisation vis-à-vis l'environnement externe
-

C'est de la troisième catégorie de comportements de Katz et Kahn que se sont inspirés Bateman et Organ (1983), instigateurs du concept des C.C.O. Dès lors, les études portant sur ce concept furent guidées par la littérature concernant l'altruisme (Graham, 1991) et visaient une meilleure compréhension de la relation entre les attitudes et la performance au travail (Organ, 1988a). Depuis les premiers balbutiements de Organ (1977) sur la citoyenneté organisationnelle, un certain nombre de travaux théoriques et empiriques ont tenté de mesurer ce concept et d'en expliquer les causes et les effets.

Distinctions entre différents concepts représentant la coopération du travailleur

Les C.P.O., les C.E.O., les C.C.O. et l'E.O. constituent tous des concepts pouvant faire référence à la bonne volonté du travailleur à coopérer dans le succès organisationnel (Organ et Konovsky, 1989). Afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de redondance conceptuelle, Organ (1988a, 1990) distingua les C.C.O. des trois autres concepts. Dans un premier temps, nous différencierons les C.C.O. des C.P.O. et des C.E.O., puis suivront les distinctions relatives à l'E.O.

A. Distinctions entre les C.C.O., les C.P.O. et les C.E.O.

Les C.P.O. tirent aussi leur source des travaux de Katz et Kahn (1966, 1978). Dans leur présentation théorique du concept de C.P.O., Brief et Motowidlo (1986) proposent de définir ce concept comme :

un comportement généralement adopté par un membre de l'organisation; dirigé envers un individu, un groupe ou une organisation avec qui il ou elle interagit tout en remplissant son rôle organisationnel; adopté avec l'intention de promouvoir le bien-être de l'in-

dividu, du groupe ou de l'organisation envers qui il est dirigé (p.711).

Il peut s'agir de C.P.O. inscrit dans le rôle du travail, c'est-à-dire des C.P.O. intra-rôles ou de ceux qui ne sont pas reliés à ce rôle, c'est-à-dire les C.P.O. extra-rôles. Parmi les C.P.O. intra-rôles on reconnaît entre autres : - être courtois envers la clientèle - coopérer avec les autres membres organisationnels travaillant au même projet. Ce sont les C.P.O. extra-rôles qui sont à la base des C.C.O. (Organ, 1990), comportements que Brief et Motowidlo (1986) définissent comme : "des actes sociaux qui ne sont pas formellement spécifiés dans les exigences ni les activités reliées au rôle au travail" (p. 712). Cependant, les C.P.O. extra-rôles sont des actes sociaux pouvant être fonctionnels ou disfonctionnels dans l'atteinte des objectifs organisationnels. De plus, ils peuvent être orientés vers le superviseur, les pairs, le travailleur, le client et/ou l'organisation. C'est précisément au niveau des "C.P.O. extra-rôles fonctionnels dirigés directement ou indirectement vers l'organisation" que se situent les C.C.O. (Brief et Motowidlo, 1986; Organ, 1990; Schnake, 1991; Williams et Anderson, 1991). Cependant, certains énoncés des instruments de mesure relatifs aux C.C.O. ont une saveur intra-rôle (ponctualité) bien qu'ils fassent référence à des comportements allant au-delà de ce qui est requis par l'organisation. (1)

1. Les contributions des C.C.O. possèdent toutes un caractère extra-rôle mais, pour certaines d'entre elles, seule l'intensité indique si le membre manifeste ce comportement au-delà de ce qui est requis par l'organisation (Organ, 1988a, p. 104)

Donc, les C.C.O. peuvent être qualifiés de prosociaux, mais la plupart des C.P.O. ne sont pas des C.C.O. (Organ, 1990). De plus, le concept de C.C.O. est plus large que les comportements extra-rôles fonctionnels dirigés vers l'organisation, c'est-à-dire la troisième catégorie de comportements de Katz et Kahn (1966, 1978), mais les inclut. Il n'y a donc pas ou peu de redondance conceptuelle entre ces concepts (Organ, 1988a, 1990).

B. Distinctions entre les C.C.O. et l'E.O.

L'E.O. représente un autre concept susceptible de traiter de modèles comportementaux orientés vers l'organisation (Brief et Motowidlo, 1986). Selon Organ (1990), la redondance entre les C.C.O. et l'E.O. dépend largement de la conception que l'on se fait de l'E.O. soit comme un ensemble d'intentions comportementales, comme une attitude ou comme une force motivationnelle calculée. À cet effet, deux exemples nous viennent à l'esprit : les travaux de Steers, Mowday et Porter (1982) et de Weiner et Gechman (1977).

Pour Steers, Mowday et Porter (1982), l'E.O. représente à la fois une attitude et un ensemble d'intentions comportementales (Kundi et Saleh, 1993; Organ, 1990). En effet, Mowday, Steers et Porter (1979) définissent l'E.O. comme :

une acceptation des buts et des valeurs organisationnels; une bonne volonté à exercer des efforts considérables pour le bénéfice de l'organisation; un fort désir de rester membre de l'organisation (p.226).

Vu dans ce sens, il y aurait effectivement redondance entre les C.C.O. et l'E.O. Cependant, O'Reilly et Chatman (1986) et Reichers (1985) dénoncent justement le fait que certaines

conceptualisations de l'E.O. (Brown, 1979; Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974; Steers, Mowday et Porter, 1982) ne distinguent pas le concept d'engagement de ses causes et de ses effets, entraînant ainsi une redondance avec d'autres concepts (Organ, 1988a, 1990).

Quant à Weiner et Geichman (1977), ces derniers voient l'E.O. comme la manifestation de comportements allant au-delà de ceux auxquels s'attend normalement l'organisation, c'est-à-dire des C.E.O. Or une telle présomption sous-entend, d'une part, que les C.E.O. peuvent être strictement motivés par engagement et non par intérêt personnel. D'autre part, elle limite l'E.O. à la manifestation de C.E.O. donc, ne tient pas compte de ses autres effets potentiels tels que de rester membre de l'organisation et de performer dans les tâches assignées (Kundi et Saleh, 1993).

Or Scholl (1981) et O'Reilly et Chatman (1986) s'entendent pour affirmer que l'E.O. constitue un état psychologique plutôt qu'un comportement ou l'indication d'un comportement. En effet, Scholl (1981) parle de l'E.O. comme d'un impératif moral soutenant le sens et l'intensité du comportement du travailleur lorsque les encouragements calculés ne suffisent pas (Organ, 1990). Pour leur part, O'Reilly et Chatman (1986) considèrent l'E.O. comme étant la force de l'attachement psychologique d'un travailleur à une organisation. Pris dans ce sens et partant du fait que les C.C.O. constituent un ensemble de comportements, on peut penser que l'E.O. puisse mener aux C.C.O., mais rien n'indique une redondance entre ces deux concepts (Organ, 1990).

Dimensions des C.C.O.

Ces dernières années, une investigation soutenue des C.C.O. a permis de mettre en évidence l'aspect multidimensionnel de ce concept. Le tableau 2 présente les dimensions les plus souvent utilisées ainsi que leur définition respective. Aussi, cet intérêt permit l'émergence de deux visions différentes des C.C.O. La première, voie traditionnelle suivie par Organ et ses collègues, représente les C.C.O. dans un cadre d'échange social (Moorman et Blakely, 1992). La seconde, proposée par Graham (1986), conçoit les C.C.O. à la fois comme un droit et une responsabilité de tous les travailleurs.

A priori, Bateman et Organ (1983) ont considéré les C.C.O. comme un concept unidimensionnel. Peu de temps après, Smith, Organ et Near (1983) ont démontré empiriquement l'aspect bidimensionnel de ce concept, dimensions qu'ils ont nommé l'altruisme et la soumission. Par la suite, parmi les recherches ayant étudié les C.C.O. par le biais de ces deux dimensions, quatre d'entre elles ont démontré la subdivision de ces mêmes facteurs. En effet, dans trois études, l'analyse factorielle révéla une constance en ce qui à trait à l'altruisme, mais une subdivision quant à la soumission, facteurs qu'on nomma la conscience impersonnelle et l'assistance (Williams, Podsakoff et Hubert, 1986), l'utilisation consciente du temps de travail et l'assistance (Organ et Konovsky, 1989) ainsi que la conscience et la passivité (Becker, 1992). Quant à la quatrième étude, elle visait précisément l'évaluation des propriétés psychométriques des deux dimensions de Smith et al. (1983). Cette analyse révéla non seulement une subdivision de la soumission en trois facteurs, soit la ponctualité, l'utilisation du temps et l'amusement, mais aussi une réduction

Tableau 2

Présentation des dimensions les plus connues des C.C.O.,
leur concepteur et leur définition respectifs

Smith, Organ et Near (1983)	
Altruisme	: Aide portée à l'égard d'une personne spécifique lors de problèmes reliés au travail.
Soumission	: Soumission envers les normes internes lesquelles définissent ce qu'un bon travailleur devrait faire.
Organ (1988a)	
Altruisme	: Comportements visant à aider une personne spécifique dans un problème relié à ses tâches.
Conscience	: Comportements relatifs aux rôles organisationnels mais dont l'intensité va au delà du niveau requis.
Courtoisie	: Prévention lorsque des problèmes reliés aux tâches sont susceptibles de se présenter.
Vertu civile	: Participation responsable du travailleur dans la vie politique de l'organisation.
<u>Sportsmanship</u>	: Acceptation des inconvénients vécu dans l'entreprise sans critiquer et se plaindre continuellement.
Graham (1989)	
Entraide	: Intérêt et réponse aux besoins des collègues de travail en relation avec l'exécution de leurs tâches.
Initiative	: Intérêt dans les affaires de l'organisation exprimant un investissement responsable dans sa gestion.
Dévouement	: Respect et adhésion aux règles et aux structures.
Soutien	: Fidélité à l'organisation et défense de ses intérêts et de sa réputation tant à l'interne qu'à l'externe.

du facteur altruisme, dimension que Dalton et Cosier (1988) ont appelé comportements d'aide.

Durant la même période, Graham (1986) explora le sens du concept de citoyenneté en se penchant sur les études portant sur la philosophie et la science politique. Elle développa trois dimensions, comparables aux droits et aux obligations des citoyens dans les sociétés démocratiques, qui pourraient s'avérer significatives dans le contexte organisationnel (Karambayya, 1989). Il s'agit de l'obéissance, de la vertu civile et de la loyauté, dimensions auxquelles l'auteure joint la poursuite de l'excellence et l'entraide. Suite à une analyse factorielle, Graham (1986) démontra la présence de trois dimensions, soit le dévouement, l'initiative indépendante et la loyauté. Toutefois, lors d'une autre étude, Graham (1989) reconnaît la présence de quatre dimensions qu'elle nomma : le dévouement (reflétant l'obéissance), les initiatives personnelles et l'entraide (reflétant la participation), ainsi que le soutien (reflétant la loyauté) (Moorman et Blakely, 1992). Finalement, Karambayya (1990) démontra empiriquement la distinction conceptuelle des quatre dernières dimensions de Graham (1989).

Ce modèle à quatre dimensions représente à la fois deux facteurs semblables à l'altruisme et à la conscience de Organ (1988) soit l'entraide et le dévouement, ainsi que deux facteurs fondés sur la théorie politique soit l'initiative et le soutien (Moorman et Blakely, 1992).

Suite à certaines des constatations précédentes relatives à la mesure de Smith et al.

(1983) et aux propositions de Graham (1986), Organ (1988a) présenta une nouvelle taxonomie des C.C.O. En effet, aux deux dimensions déjà existantes, viennent s'ajouter la courtoisie, la vertu civile et le sportsmanship. Toutefois, notons que cet ajout fut effectué sans motif théorique réel (Moorman et Blakely, 1992). Ces dimensions furent rendues opérationnelles par Podsakoff et Mackenzie (1989) puis validées par Podsakoff et al. (1990) et Moorman (1991). Il convient de préciser que le vocable conscience remplace celui de soumission en raison de la connotation péjorative (obéissance envers l'autorité) de ce dernier (Organ, 1988a, p. 10). De plus, le contenu de la dimension altruisme fut remanié, en ce sens que les énoncés relatifs à des initiatives individuelles telles que "faire des suggestions..." furent joints à la dimension vertu civile. Malgré ce remaniement, les résultats de l'étude de Morrison (1993) révèlent une sub-division de la dimension vertu civile que l'auteure nomma la participation et le soutien.

Dans le cadre de notre recherche, nous étudions les C.C.O. par le biais des quatre dimensions de Graham (1989). Les motifs de notre choix sont, tel qu'évoqué par Moorman et Blakely (1992), d'une part, l'évidence que les C.C.O. font référence à plus que l'altruisme et la soumission de Smith et al. (1983) et, d'autre part, la solidité manifeste du cadre théorique sous-jacent aux dimensions de Graham (1989) comparativement à celui de Organ (1988a).

État des connaissances de la littérature sur les C.C.O.

Les études portant spécifiquement sur les C.C.O. sont relativement peu nombreuses.

C'est pourquoi nous retenons l'ensemble des études s'intéressant aux C.P.O. extra-rôles fonctionnels axés directement ou indirectement vers l'organisation. Ainsi, de ces études seront exclues les résultats traitant de C.I.O. ou de C.E.O. disfonctionnels. Nous aborderons cette section par la proposition d'un regroupement des résultats provenant de cette revue de la littérature. Nous poursuivrons avec la présentation du modèle généralement utilisé pour l'étude des C.C.O. Finalement, nous exposerons l'analyse des études empiriques permettant de connaître certains indices situationnels et individuels susceptibles de prédire les C.C.O.

A. Proposition de regroupement des résultats tirés de la revue de la littérature

Une meilleure compréhension des C.C.O. n'a pas échappé au danger qui guette l'émergence de tout nouveau concept, c'est-à-dire une prolifération d'appellations susceptibles d'évoquer une même réalité. Donc, nous devons conjuguer avec différents vocables et ce, tant pour le concept lui-même que pour ses dimensions.

Afin d'éviter la confusion du lecteur et de faciliter la synthèse des résultats empiriques, nous proposons un rapprochement conceptuel entre le vocable utilisé par les différents auteurs et les C.C.O. (tableau 3). Du même coup, ce tableau permet d'avoir une vue d'ensemble (1) des auteurs s'intéressant au concept sur le plan empirique; (2) des échantillons à partir desquels les C.C.O. furent étudiés; (3) des différents périodiques dans lesquels les études furent publiées.

Pour ce faire, nous avons observé la règle suivante : suite à l'analyse de la définition et de la façon de rendre opérationnel les différents concepts étudiés dans les textes

Tableau 3

Revue des études empiriques sur les C.C.O. et proposition de regroupement des résultats.

Auteurs	Caractéristiques de l'échantillon		Titre du périodique	Vocabulaire utilisé	C.C.O. général	Dimension correspondante			
	Taille	Types d'organisations				Entraide	Initiative	Dévouement	Soutien
Bateman et Organ (1983)	82, 77	Université (employés)	Academy of Management Journal	C.C.O.*	X				
Becker (1992)	376-428	Matériel militaire	Academy of Management Journal	C.P.O.**		X (1)		X	
Fark, Podsakoff et Organ (1990)	195	Ministère des communications	Journal of Management	C.C.O.		X (1)		X	
George (1991)	169-221	Magasin de détail (vendeurs)	Journal of Applied Psychology	C.P.O.		X (1)			
Gorden, Anderson et Bruning (1992)	198	Divers types	Employee Responsibilities and Rights Journal	C.C.O.		X (1)		X	
Graham et Verma (1991)	534	Haute technologie	Human Relations	C.C.O.			X		
Hatcher, Rosa et Collins (1989)	100	Manufactures (5)	The Journal of Applied Behavioral Science	C.P.O.		X (1)		X	
Karambaya (1990)	146	Organisations diverses U.S.A.	Academy of Management best papers proceeding	C.C.O.		X	X	X	X
MacKenzie, Podsakoff et Fetter (1991)	372	Assurances (agents)	Organizational Behavior and Human Decision Processes	C.C.O.		X (2)			X(3)
Mayer et Schoorman (1992)	288	Institution financière	Academy of Management Journal	C.C.O.	X	X (1)			
McNeely et Meglino (1992)	100	Université (secrétaires)	Academy of Management best paper proceeding	C.P.O.	X			X	
Moorman (1991)	225	Manufactures de peinture	Journal of Applied Psychology	C.C.O.		X (2)		X	X(3)
Moorman et Blakely (1992)	115-122	Organisation de service	Southern Management Association Meeting	C.C.O.		X	X	X	X
Morrison (1993)	317	Hôpital (employés de bureau)	Academy of Management best paper proceeding	C.C.O.		X (1)	X	X	X(3)
Nichoff et Moorman (1993)	213	Cinéma (11)	Academy of Management Journal	C.C.O.		X(2)		X	X(3)
O'Reilly et Chatman (1986)	82, 162	Université (employés, étudiants)	Journal of Applied Psychology	C.E.O.***	X				
Organ et Kosovsky (1989)	369	Hôpitaux privés (2)	Journal of Applied Psychology	C.C.O.		X (1)		X	
Pearce et Grogensen (1991)	290	Hôpitaux privés	Journal of Applied Psychology	C.E.O.	X				
Pearce (1993)	223	Équipement aérospatial	Academy of Management Journal	C.E.O.	X	X			
Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990)	988	Usine pétrochimique	Leadership Quarterly	C.C.O.		X (2)		X	X(3)
Puffer (1987)	141	Magasins de détail (12; vendeurs)	Journal of Applied Psychology	C.P.O.		X			
Scholl, Cooper et McKenna (1987)	152	Institution financière	Personnel Psychology	C.E.O.	X				
Smith, Organ et Near (1983)	422	Banque (2)	Journal of Applied Psychology	C.C.O.		X (1)		X	
Williams et Anderson (1991)	127	Employés-étudiants MBA	Journal of Management	C.C.O.1****		X (1)			
Witt (1991)	55	Manufacture en instrumentation	Journal of Applied Social Psychology	C.C.O.	X			X	
Wright, George, Farnsworth et McManus (1993)	154	Universités (étudiants)	Journal of Applied Psychology	C.E.O.		X			

(1) Représente la dimension altruisme; (2) Représente les dimensions altruisme et courtoisie; (3) Représente les dimensions sportsmanship et vertu civile.

* Comportements de citoyenneté organisationnelle (C.C.O.)

** Comportements prosociaux organisationnels (C.P.O.)

*** Comportements extra-rôles organisationnels (C.E.O.)

**** Comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'individu (C.C.O.I.) et dirigés vers l'organisation (C.C.O.O.)

retenus (contenu de l'instrument de mesure), nous avons établi la correspondance entre ces concepts et les C.C.O. en général et/ou avec une ou plusieurs dimensions de Graham (1989). Notons que les regroupements déjà effectués par Graham (1991) et par Moorman et Blakely (1992) sont à la base de cette initiative.

D'une part, les résultats de certaines études peuvent être groupés sous le concept général des C.C.O. de Bateman et Organ (1983). Il s'agit de la vision unidimensionnelle du concept de C.C.O. faisant référence à une variété de comportements représentant soit la soumission, l'altruisme, la dépendance, l'entretien, la coopération, les plaintes, les initiatives, la critique, la ponctualité, la destruction et/ou la confrontation avec les autres (Bateman et Organ, 1983). L'étude de Witt (1991) fut jointe à ce concept général car, malgré le fait que les C.C.O. y furent analysés selon les deux dimensions de Smith et al. (1983), l'auteur présente les résultats de façon globale. Aussi, nous proposons de relier au concept général des C.C.O., toutes les études (Mayer et Schoorman, 1992; McNeely et Meglino, 1992; O'Reilly et Chatman, (1986); Pearce et Gregerson, 1991; Pearce (1993); Scholl, Cooper et McKenna, 1987) ayant traité, sous une même dimension, deux ou plusieurs catégories de comportements pré-cités.

D'autre part, nous avons procédé à un regroupement des résultats de certaines études sous les quatre dimensions de Graham (1989). Or l'altruisme et la soumission ou la conscience de Smith et al. (1983) et de Organ (1988a) se fondent respectivement sous les dimensions entraide et dévouement (Graham, 1991; Moorman et Blakely, 1992). Toutefois,

notons que la dimension altruisme de Smith et al. (1983) comprend à la fois des énoncés relatifs à des comportements d'entraide et d'initiative. Quant aux trois autres dimensions de Organ (1988a), la courtoisie, se distinguant peu de l'altruisme, est jointe à la dimension entraide (Graham, 1991; Moorman et Blakely, 1992) tandis que la vertu civile et le sportsmanship sont associés au soutien organisationnel (Moorman et Blakely, 1992). Tous les chercheurs ayant, de façon précise, étudié les C.C.O. sous une ou plusieurs des dimensions précédentes (Becker, 1992; Farh, Podsakoff et Organ, 1990; George, 1991; Gorden, Anderson et Bruning, 1992; Graham et Verma, 1991; Hatcher, Ross et Collins, 1989; Karambayya, 1990; McKenzie, Podsakoff, et Fetter, 1991; Mayer et Schoorman, 1992; Moorman, 1991; Moorman et Blakely, 1992; Morrison, 1993; Niehoff et Moorman, 1993; Organ et Konovsky, 1989; Podsakoff, McKenzie, Moorman et Fetter, 1990; Smith, Organ et Near, 1983), verront leurs résultats être associés à la ou les dimensions de Graham (1989) y correspondant. Par ailleurs, concernant la subdivision de la dimension vertu civile obtenue par Morrison (1993), un examen du contenu de l'échelle de mesure permet l'inclusion des résultats relatifs à la dimension participation sous la dimension initiative tandis que ceux relatifs à ce que l'auteure appelle le soutien demeureront sous la dimension vertu civile déjà incluse dans la dimension soutien de Graham.

Finalement, parmi les études ayant analysé les comportements coopératifs par le biais d'un autre vocable que les C.C.O., une analyse de contenu de l'instrument de mesure et/ou de la définition du concept a permis de joindre les résultats obtenus de certaines d'entre elles sous une des quatre dimensions de Graham. Il s'agit de Pearce (1993) qui

analyse les comportements coopératifs en général, comportements que l'auteur définit comme : "la sensibilité des travailleurs aux besoins de leur superviseur et de leurs collègues" (p. 15). Dans la même veine, Wright et al. (1993) mesurent une forme de C.E.O., soit l'entraide, concept qu'ils définissent comme des comportements démontrant l'entraide des travailleurs à l'égard de leurs collègues de travail. Or de telles définitions étant susceptibles de s'apparenter aux comportements d'entraide, nous proposerons le groupement des résultats obtenus sous cette même dimension. Par ailleurs, Puffer (1987) mesure les C.P.O. par des énoncés relativement semblables à l'altruisme de Smith et al. (1983) (Karambayya, 1989) et les résultats peuvent y être associés (Schnake, 1991). Quant à McNeely et Meglino (1992), ceux-ci mesurent les C.I.R. par le biais de comportements relatifs à la dimension soumission de Smith et al. (1983). Ces deux dernières études verront leurs résultats être regroupés respectivement sous les dimensions entraide et dévouement. Finalement, Williams et Anderson (1991) étudient les C.C.O. dirigés vers l'individu (C.C.O.I.), c'est-à-dire l'entraide et les C.C.O. dirigés vers l'organisation (C.C.O.O.), c'est-à-dire le dévouement.

Un tel regroupement est susceptible de faciliter la lecture et la compréhension du texte relatif à l'état des connaissances sur les C.C.O. en permettant une constance dans la terminologie et en facilitant la présentation des différents résultats sous forme de tableau synoptique. De plus, il donne le pas aux recherches ultérieures en soulignant l'importance de s'en tenir aux vocables déjà existants lorsqu'il s'agit de décrire des réalités analogues.

B. Synthèse des résultats relatifs aux études empiriques

Dans sa revue de la littérature portant sur les C.C.O., Schnake (1991) propose un modèle causal dont le fondement repose sur l'évolution de la théorie relative aux C.C.O. ainsi que sur d'autres formes de comportements d'aide. Ce modèle non intégré représente les résultats précis de certaines études, c'est-à-dire indique le sens et la force de la relation causale entre l'ensemble de ces variables et les deux dimensions de Smith et al. (1983). Ces liens font référence à quatre catégories d'antécédents de la citoyenneté organisationnelle. Il s'agit de la satisfaction au travail, des variables environnementales, des variables personnelles et des variables démographiques (Schnake, 1991; Smith, Organ et Near, 1983).

Compte tenu que nous considérons les quatre dimensions des C.C.O. ainsi que toutes les variables étudiées jusqu'à aujourd'hui, qu'elles aient fait l'objet ou non d'une étude de la causalité, nous avons opté pour la représentation de l'ensemble des résultats par le biais d'un tableau synoptique (tableau 4) présenté à l'annexe 1. Ce tableau fait état des diverses relations entre d'une part, l'ensemble des variables indépendantes analysées jusqu'à aujourd'hui (significatives ou non) et, d'autre part, les C.C.O. en général et/ou les quatre dimensions retenues pour l'étude. Notons que le texte explicatif ne tient compte que des relations significatives, facteurs que nous retrouvons sous la ou les dimensions (figures 1.1 à 1.4) et/ou sous les C.C.O. en général (figure 1.5) auxquels ils sont reliés.

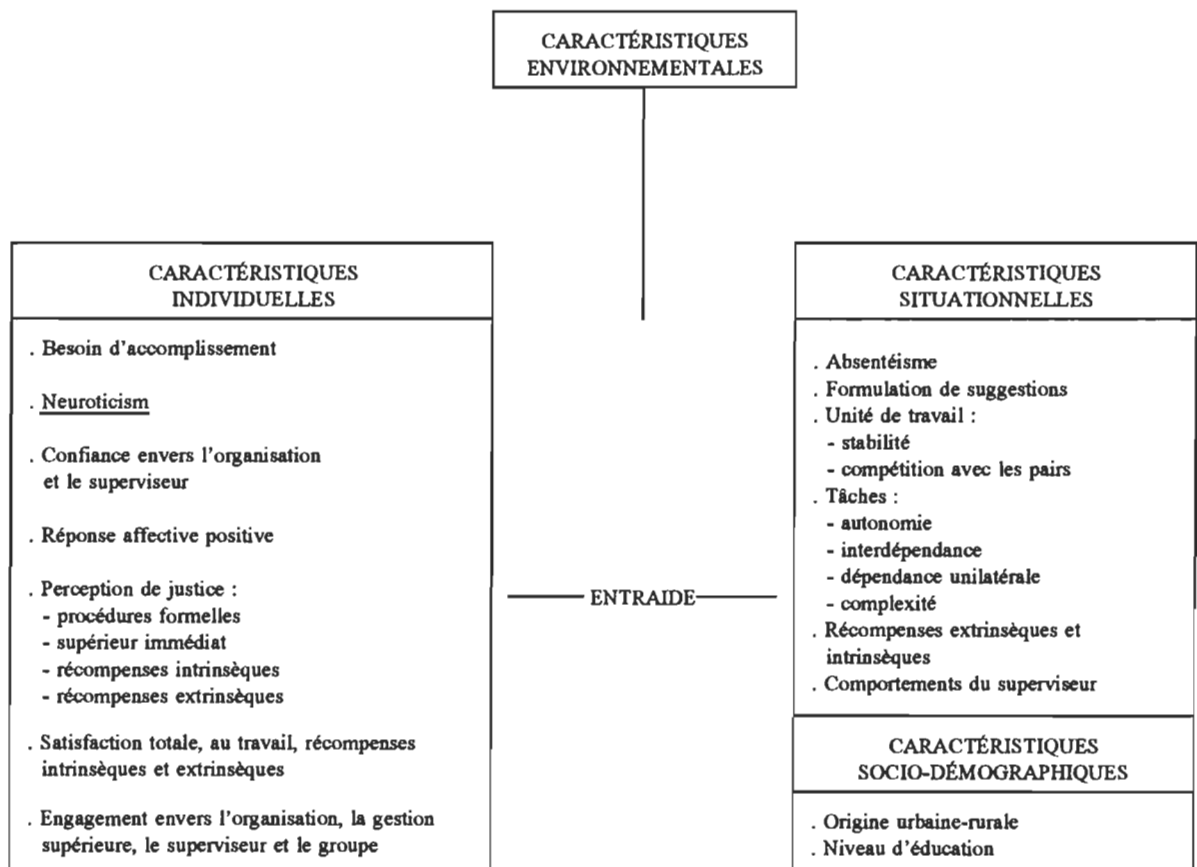


Figure 1.1. Modèle conceptuel de la dimension Entraide des C.C.O.

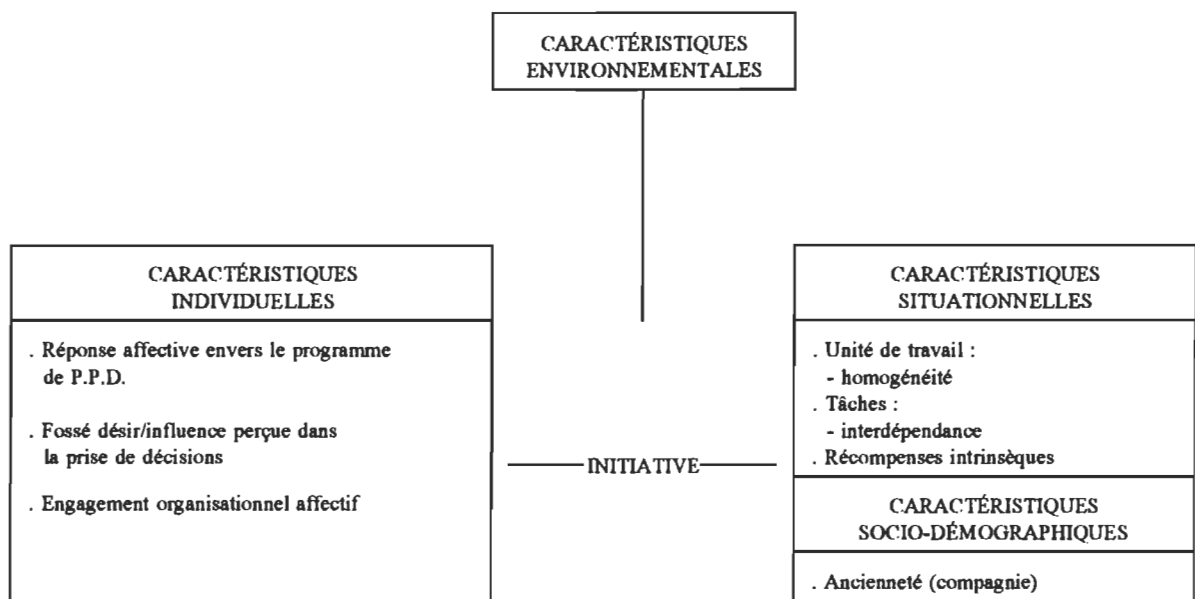


Figure 1.2. Modèle conceptuel de la dimension Initiative des C.C.O.

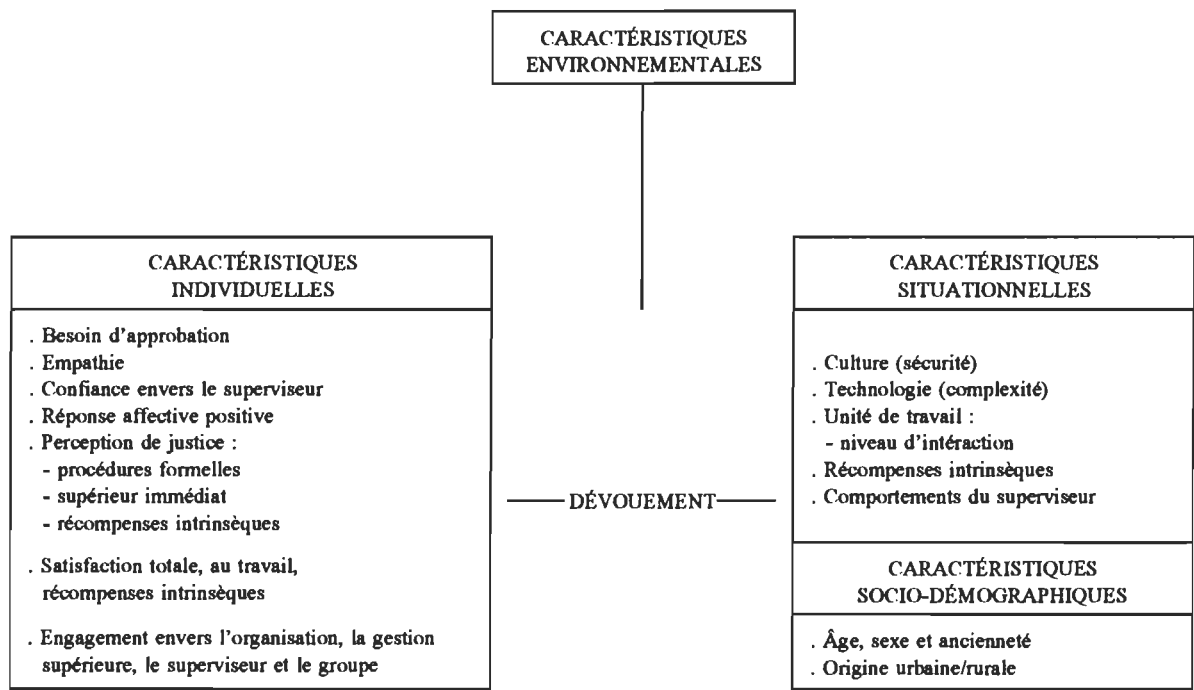


Figure 1.3. Modèle conceptuel de la dimension Dévouement des C.C.O.

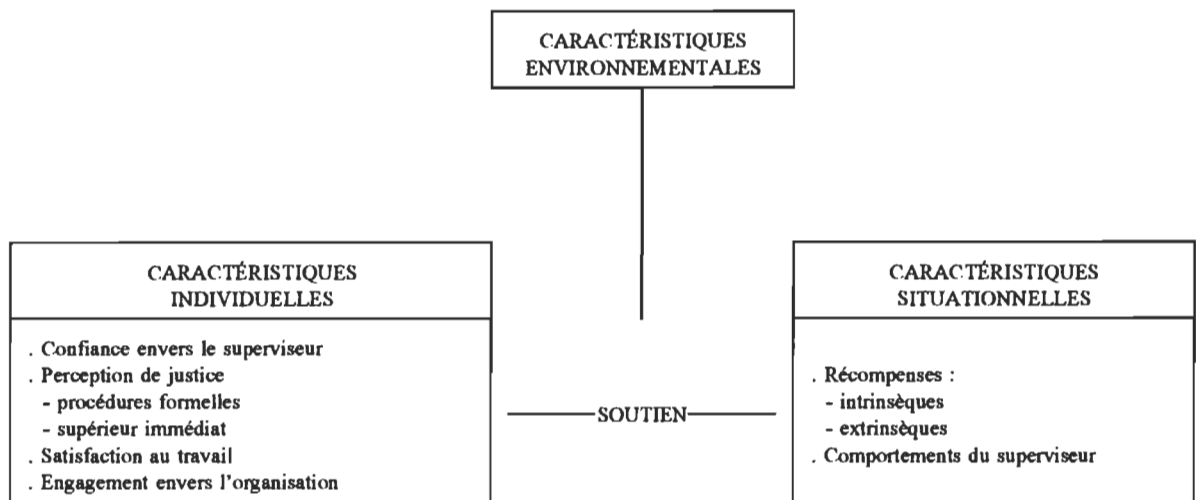


Figure 1.4. Modèle conceptuel de la dimension Soutien des C.C.O.

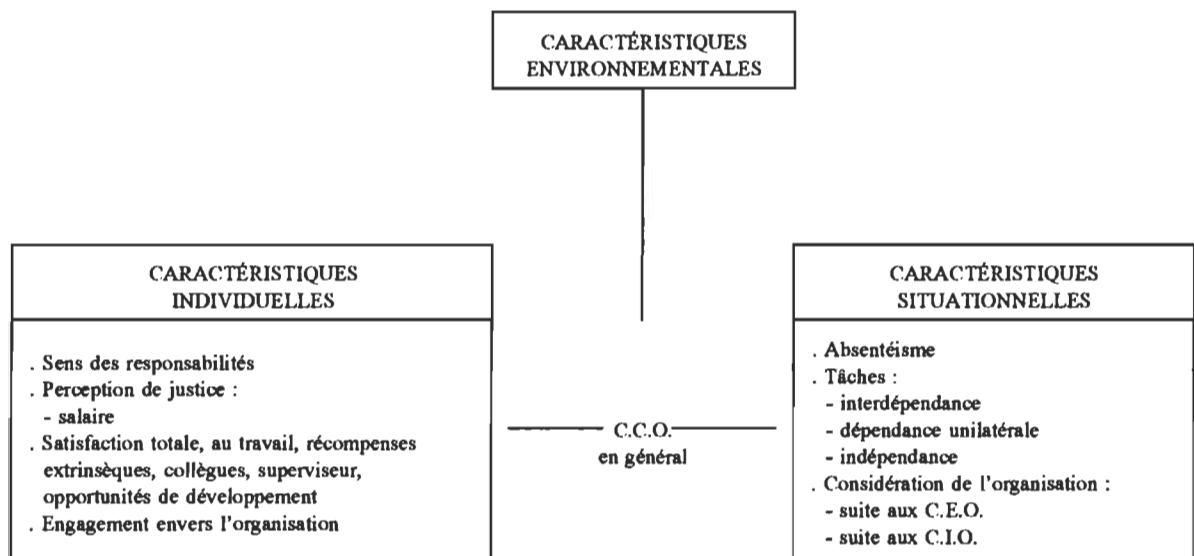


Figure 1.5. Modèle conceptuel des C.C.O. en général

L'ensemble des variables sont représentées sous quatre catégories, c'est-à-dire les caractéristiques environnementales, les caractéristiques individuelles, les caractéristiques socio-démographiques et les caractéristiques situationnelles. Notons que nous avons inclu les attitudes au travail sous les caractéristiques individuelles.

1. Caractéristiques environnementales. Aucune recherche n'a, jusqu'à aujourd'hui, étudié empiriquement la relation entre les caractéristiques environnementales et les C.C.O. Pourtant, certaines d'entre elles seraient susceptibles d'affecter la manifestation des C.C.O. Notons, entre autres, les traditions et l'horizon temporel valorisés par une culture ainsi que les épreuves collectives vécues par un peuple.

D'une part, les traditions culturelles ou les croyances populaires concernant la nature humaine prédisposent généralement les gens à développer ou non des relations dites coopératives. Dans ce cas, la culture d'un peuple pourra mettre un frein ou au contraire, inciter l'acteur organisationnel à manifester des C.C.O. De plus, l'horizon temporel valorisé par une culture serait susceptible d'affecter les choix individuels. En effet, dans certaines cultures, le mérite d'une action particulière est déterminé à partir de sa retombée sur les générations futures, tandis que dans d'autres cultures, on semble se concentrer principalement sur des résultats momentanés ou immédiats. Partant du fait que les effets des C.C.O. tardent souvent à se manifester et sont parfois difficiles à observer, la culture d'un peuple ou d'une société peut donc affecter le niveau d'importance que le travailleur attribuera à la manifestation de C.C.O. (Graham, 1991).

D'autre part, une grande perte économique et/ou humaine vécue par un peuple, perte pouvant résulter soit de la guerre, de cataclysmes ou de phénomènes naturels ou tout simplement d'un chômage chronique généralisé, peuvent contribuer à la manifestation de gestes coopératifs. Deux exemples permettent la proposition d'un tel lien. Le premier réfère aux progrès faramineux démontrés internationalement par les Japonais depuis quelques décennies. Ces constatations peuvent laisser croire que de grandes difficultés vécues par un peuple peuvent stimuler la solidarité et la responsabilité sociale nécessaires à la manifestation des gestes coopératifs. Plus près de nous, nous avons pu observer à maintes reprises l'émergence d'une profonde solidarité qui se manifeste par des gestes d'entraide chez des habitants touchés par des cataclysmes dévastateurs.

2. Caractéristiques individuelles. Parmi les caractéristiques ayant été étudiées jusqu'à maintenant, nous en observons certaines attribuables à la personnalité de l'individu soit ses besoins, ses traits et ses attitudes ainsi que les variables perceptuelles.

Certains besoins et traits individuels sont reliés de façon significative aux C.C.O. Il s'agit du besoin d'accomplissement qui serait relié aux comportements d'entraide (Puffer, 1987) et du besoin d'approbation qui serait une cause directe des comportements de dévouement (Smith, Organ et Near, 1983). L'empathie serait reliée aux comportements de dévouement, le sens des responsabilités causerait directement les C.C.O. en général (Pearce et Gregerson, 1991) et les troubles de la personnalité (neuroticism) seraient une cause indirecte négative des comportements d'entraide dépendamment du niveau de satisfaction au travail

(Smith, Organ et Near, 1983).

Il appert que la confiance régnant dans l'organisation soit un indice important pour prédire les C.C.O. En effet, Pearce (1993) démontra une relation positive entre la confiance du travailleur dans son organisation et l'émergence des comportements d'entraide. De façon plus précise, Podsakoff et al. (1990) ont démontré que la confiance de ce dernier envers le superviseur serait un signe précurseur de la manifestation à la fois des comportements d'entraide, de dévouement et de soutien.

Certains auteurs ont analysé, de façon indépendante, les effets des deux composantes du concept de satisfaction au travail sur les C.C.O. (George, 1991; Organ et Konovsky, 1989; Williams et Anderson, 1991). Il s'agit de la réponse affective du travailleur envers son travail (état) et de son évaluation cognitive de certains aspects de l'organisation.

D'une part, la réponse affective positive du travailleur serait reliée aux comportements d'entraide (George, 1991; Organ et Konovsky, 1989; Williams et Anderson, 1991) et de dévouement (Organ et Konovsky, 1989; Williams et Anderson, 1991). Toutefois, contrairement à George (1991), dans deux études une analyse de régression démontra que ce facteur ne peut être considéré comme une cause de l'expression des comportements d'entraide (Organ et Konovsky, 1989; Williams et Anderson, 1991). Par ailleurs, dans une étude portant sur les cercles de qualité, Graham et Verma (1991) ont démontré une relation positive entre la réponse affective par rapport au programme

participatif de même que le fossé entre le désir d'influencer la prise de décisions et l'influence perçue et la manifestation de comportements d'initiative.

D'autre part, les auteurs s'intéressant à l'évaluation cognitive du travailleur à l'égard de certains aspects de l'organisation se sont penchés à la fois sur la justice des procédures, des interactions et/ou des distributions. Or les résultats ont démontré que la perception du travailleur quant à la justice des procédures organisationnelles est reliée positivement avec les comportements d'entraide, de soutien (Niehoff et Moorman, 1993) et de dévouement (Moorman et Blakely, 1992). De plus, de tels comportements sont susceptibles d'être stimulés chez le travailleur lorsqu'il perçoit que son superviseur est juste (Moorman, 1991). Toutefois, notons que Niehoff et Moorman (1993) démontrent une relation négative entre la perception du travailleur à l'endroit d'un superviseur juste et les comportements de soutien. Finalement, Farh, Podsakoff et Organ (1990) ont démontré que la perception qu'un superviseur soit axé vers la participation de tous pourrait constituer une cause potentielle de la manifestation des comportements d'entraide.

Aussi, la perception du travailleur à l'effet que les récompenses extrinsèques accordées soient justes peut s'avérer une cause des comportements de dévouement, tandis qu'une telle perception relative aux récompenses intrinsèques peut mener à des comportements d'entraide (Williams et Anderson, 1991). Toutefois, Organ et Konovsky (1989) ont démontré qu'un travailleur percevant que le salaire qu'on lui accorde est juste serait susceptible d'être stimulé à manifester à la fois des comportements d'entraide et de

dévouement. Finalement, notons que cette même perception chez le travailleur, selon la fonction occupée (Scholl, Cooper et McKenna, 1987) et selon les autres travailleurs de l'organisation (McNeely et Meglino, 1992), serait reliée positivement aux C.C.O. en général.

Parmi les attitudes au travail étudiées jusqu'à aujourd'hui, notons la satisfaction et l'engagement vis-à-vis diverses facettes de l'organisation.

Les premières études portant sur les C.C.O. ont analysé les liens entre ces comportements et la satisfaction par rapport à divers aspects organisationnels. Certaines d'entre elles ont démontré, de façon significative, une relation positive entre ces concepts. En effet, la satisfaction totale que l'on retire de son travail serait reliée aux C.C.O. en général (Bateman et Organ, 1983), d'entraide et de dévouement (Becker, 1992). Quant à la satisfaction en général, celle-ci ne serait reliée qu'aux comportements de dévouement (Morrison, 1993). Aussi, la satisfaction au travail est reliée positivement aux C.C.O. en général (Bateman et Organ, 1983; McNeely et Meglino, 1992), d'entraide, de dévouement et de soutien (Moorman, 1991). De plus, cette attitude au travail serait une cause directe des comportements d'entraide (Smith, Organ et Near, 1983). Il existe aussi une relation positive entre d'une part, la satisfaction extrinsèque à savoir le salaire (Bateman et Organ, 1983; Scholl, Cooper et McKenna, 1987), la satisfaction avec les opportunités de développement personnel (Mayer, Schoorman, 1992), les promotions, les rapports avec les collègues et les superviseurs (Bateman et Organ, 1983) et, d'autre part, les C.C.O. en général. De plus, la satisfaction extrinsèque (Becker, 1992) plus précisément à l'endroit des

récompenses matérielles (Puffer, 1987) et de la sécurité d'emploi (Pearce, 1993) seraient reliées aux comportements d'entraide. Finalement, la satisfaction avec les récompenses intrinsèques serait reliée aux comportements d'entraide et de dévouement (Becker, 1993).

Cependant, certaines études ont démontré que lorsque la perception de la justice vis-à-vis certains aspects du travail est mesurée de façon distincte de la satisfaction au travail, ce dernier concept serait peu relié et, parfois, le serait de façon non significative, aux diverses dimensions des C.C.O. (Farh, Podsakoff et Organ, 1990; Moorman, 1991; Moorman et Blakely, 1992). La même constatation fut faite dans le cas de la satisfaction à l'égard de la supervision (Farh, Podsakoff et Organ, 1990).

L'E.O. serait corrélé positivement avec les C.C.O. en général (Pearce, 1993), d'entraide (Mayer et Schoorman, 1992) et de soutien (Moorman et Blakely, 1992). Plus précisément, une relation positive fut démontrée entre l'intégration et l'identification à l'organisation et les C.C.O. en général (O'Reilly et Chatman, 1986), d'entraide et de dévouement (Becker, 1992); tandis que les comportements d'entraide furent reliés à la fois négativement à la soumission et, avec les comportements de dévouement, positivement à l'intégration et à l'identification envers la gestion supérieure et le groupe de travail (Becker, 1992). Cependant, Williams et Anderson (1991), ayant utilisé la mesure de O'Reilly et Chatman (1986), rapportent un lien négatif non significatif entre l'engagement organisationnel et les comportements d'entraide et de dévouement. Finalement, distinguant l'engagement affectif de l'engagement normatif, Morrison (1993) démontre que cette

attitude serait une cause positive respectivement des comportements d'initiative et de dévouement.

3. Caractéristiques socio-démographiques. Parmi les caractéristiques socio-démographiques, l'âge et le sexe seraient reliés aux comportements de dévouement, respectivement de façon positive et négative (Organ et Konovsky, 1989). De plus, Smith, Organ et Near (1983) ont démontré que l'origine urbaine/rurale peut constituer une cause directe négative à la fois des comportements d'entraide et de dévouement. Par ailleurs, le niveau d'éducation serait une cause directe positive des comportements d'entraide et l'ancienneté serait une cause négative indirecte des comportements de dévouement selon le niveau d'encouragement manifesté par le superviseur et directe des comportements d'initiative (Morrison, 1993). Pour leur part, Organ et Konovsky (1989) indiquent que l'inclusion de l'ensemble des variables socio-démographiques précédentes dans l'équation de régression n'a contribué à aucune différence significative dans les résultats obtenus.

4. Caractéristiques situationnelles. Parmi les caractéristiques situationnelles ayant une incidence sur les C.C.O., nous retrouvons certaines variables reliées à la structure, la technologie, l'unité de travail, les tâches, la reconnaissance en général et les comportements du superviseur.

Karambayya (1990) compara les effets de la culture participative, dite de "satisfaction", à ceux d'une culture conservatrice, dite de "sécurité", par rapport aux quatre dimensions des C.C.O. Les résultats de son étude ont révélé que la culture de sécurité serait

reliée négativement aux comportements de dévouement tandis que la culture de satisfaction ne serait reliée de façon significative à aucun type de comportements. Aussi, il appert que le fait de formuler des suggestions serait relié à la manifestation des comportements d'entraide (Hatcher et al., 1989).

En ce qui concerne la technologie utilisée, l'unité de travail et l'absentéisme, notons que l'ensemble des relations significatives sont négatives. En effet, Karambayya (1990) démontra que la complexité de la technologie et le niveau d'interaction du personnel sont des indices potentiels négatifs des comportements de dévouement. Il en est de même pour la stabilité de l'unité de travail (Karambayya, 1990) et la compétition entre les pairs (Puffer, 1987) par rapport aux comportements d'entraide et pour l'homogénéité de l'unité de travail à l'égard des comportements d'initiative (Karambayya, 1990). Finalement, Mayer et Schoorman (1992) ont démontré une relation négative entre l'absentéisme et les C.C.O. en général et d'entraide.

Divers aspects reliés aux tâches furent étudiés récemment. Pearce et Gregerson (1991) indiquent que l'interdépendance et la dépendance des tâches constituent des indices potentiels indirects, respectivement positif et négatif des C.C.O. en général par le biais du sens des responsabilités. Notons toutefois, que l'absence d'analyse exhaustive de cette piste ne permet en rien d'inférer un lien causal indirect entre ces facteurs situationnels et les C.C.O. en général. De plus, l'interdépendance des tâches est reliée à la fois aux C.C.O. en général, d'entraide (Pearce, 1993) et d'initiative (Karambayya, 1990). Quant à la dépen-

dance unilatérale au niveau des tâches, dans le cas où les autres dépendent du travailleur en cause, celle-ci serait reliée aux C.C.O. en général et d'entraide. Aussi, les comportements d'entraide sont susceptibles d'être, à la fois, causés par l'autonomie dans les tâches (Farh, Podsakoff et Organ, 1990) et reliés positivement à la complexité de ces dernières (Hatcher, Ross et Collins, 1989).

Selon Karambayya (1990), les reconnaissances extrinsèques peuvent être des causes des comportements d'entraide et de soutien tandis que les reconnaissances intrinsèques peuvent mener à des comportements d'initiative, de dévouement et de soutien. De façon plus précise, les résultats de l'étude de Podsakoff et al. (1990) révèlent que les superviseurs axés vers des comportements tels que le feed-back, l'appréciation, la reconnaissance et les compliments sont susceptibles d'inciter à la manifestation des comportements d'entraide et de soutien chez le travailleur. Aussi, notons que le fait qu'une organisation apprécie la manifestation des C.E.O., dirigés envers l'organisation et/ou l'individu et des C.I.O. serait relié de façon positive aux C.C.O. en général (McNeely et Meglino, 1992). Dans la même veine, un superviseur axé vers le soutien du travailleur serait susceptible de susciter directement la manifestation des comportements de dévouement et indirectement des comportements d'entraide, à la condition que le travailleur soit satisfait au travail (Smith, Organ et Near, 1983). Quant au superviseur manifestant des comportements dits "transformationnels" et encourageants, véhiculant des attentes de performance élevées et stimulant le travailleur intellectuellement, il serait susceptible d'inciter à l'expression des comportements d'entraide, de dévouement et de soutien et ce, selon le niveau de confiance

que le travailleur lui accorde (Podsakoff et al., 1990). Finalement, Niehoff et Moorman (1993) démontrent que la surveillance par observation serait une cause négative à la fois directe des comportements d'entraide, de dévouement et de soutien et indirecte des comportements d'entraide et de dévouement par le biais de la justice perçue par le travailleur à l'endroit des procédures, des interactions et des distributions. Tandis que la surveillance par les voies d'échange informelle et de rencontre formelle constituerait une cause des comportements d'entraide respectivement positive et négative.

Malgré le fait que plusieurs des études dont il vient d'être question ne se soient pas attardées aux quatre dimensions retenues dans la présente étude, que bon nombre de chercheurs aient analysé les C.C.O. en général et que les instruments de mesure aient différé, un tel regroupement fait clairement ressortir certaines constantes dans les liens établis. En effet, les comportements d'entraide, de dévouement et de soutien sont reliés à l'E.O., à la satisfaction au travail et à la perception qu'a le travailleur de la justice des procédures organisationnelles et de ses interactions avec son superviseur immédiat. Dans la même veine, la confiance que le travailleur accorde à son superviseur serait susceptible d'être une cause directe de ces mêmes comportements. Les comportements d'entraide, d'initiative et de dévouement sont reliés à des caractéristiques différentes de l'unité de travail, tandis que les récompenses intrinsèques sont reliées aux comportements d'initiative, de dévouement et de soutien. L'engagement à l'endroit du superviseur et du groupe sont reliés aux comportements d'entraide et de dévouement, alors que l'origine urbaine/rurale en serait une cause directe. Finalement, l'interdépendance des tâches peut mener aux comportements

d'entraide et d'initiative, tandis que les récompenses extrinsèques sont des indices de d'entraide et de soutien.

Jusqu'à aujourd'hui, bon nombre d'auteurs se sont penchés sur l'étude des C.C.O. en relation avec les caractéristiques individuelles. Ce n'est que tout récemment que les chercheurs ont proposé, d'une part, l'étude des caractéristiques situationnelles comme indices potentiels des C.C.O. (Brief et Motowidlo, 1986; Graham, 1991) et, d'autre part, ont analysé empiriquement ce type de variables (Karambayya, 1990; McNeely et Meglino, 1992; Organ et Konovsky, 1989; Pearce et Gregerson, 1991; Podsakoff et al., 1990). Or cette revue de la littérature vient appuyer la démonstration empirique de Organ et Konovsky (1989) à l'effet que les C.C.O. constituent non seulement une réponse expressive d'un état de pensée temporaire, mais provient aussi de motifs réfléchis (Pearce et Gregerson, 1991). On prétend même que les caractéristiques situationnelles pourraient constituer de meilleurs indices de l'expression des C.C.O. que les variables individuelles. En guise d'exemple, nous retenons l'étude de Karambayya dont l'ensemble des variables situationnelles analysées expliquent la variance des C.C.O. à raison de 27% pour l'entraide, 29% pour l'initiative, 42% pour le dévouement et 30% pour le soutien et ce, comparativement à d'autres variables indépendantes analysées dans les études précédentes dont le pourcentage variait entre 5% (Organ et Konovsky, 1989) et 16% (Smith, Organ et Near, 1983).

Aussi, cette synthèse de la documentation appuie Graham et Verma (1991) qui allèguent que le personnel dirigeant a un rôle à jouer dans le développement de la manifestation

de tels comportements chez les travailleurs. En effet, on peut penser que le personnel dirigeant puisse y jouer un rôle en étant lui-même coopératif d'une part, par la manifestation de comportements allant dans ce sens et, d'autre part, en instaurant des pratiques managériales visant le renforcement, si ce n'est le renversement de la perception de la justice et de la confiance du travailleur à leur endroit.

Certains auteurs proposent les programmes de participation des travailleurs à la prise de décisions comme étant une excellente approche managériale visant à stimuler la manifestation des C.C.O. (Graham, 1991; Graham et Verma, 1991; Brief et Motowidlo, 1986; Pasmore et Fagans, 1992). Graham (1991) va plus loin en précisant que participer à la prise de décisions qui nous concernent personnellement constitue un droit fondamental de tout citoyen organisationnel. En respectant le droit des travailleurs d'intervenir dans le processus décisionnel, on peut penser que les pratiques participatives pourront avoir des effets sur la confiance manifestée par le travailleur et ainsi inciter à la manifestation des C.C.O.

Aucune étude n'a encore analysé, de façon précise, la relation entre la P.P.D. et les C.C.O. Néanmoins, deux études empiriques ont, jusqu'à maintenant, rapproché ces deux concepts. Il s'agit de Graham et Verma (1991) et de Gorden, Anderson et Bruning (1992), études que nous décrivons brièvement.

Graham et Verma (1991) ont démontré l'effet modérateur significatif à la fois du niveau de disposition du travailleur à manifester des comportements d'initiative individuelle

(faible : $\beta=0,166$ et élevé : $\beta=0,345$, $P\leq 0,001$) ainsi que de l'étendue du fossé entre le désir d'influence du travailleur et l'influence réelle perçue par ce dernier dans divers types de décisions (étroit : $\beta=-0,105$ et large : $\beta=0,354$, $P\leq 0,001$) sur la relation entre la durée d'adhésion du travailleur à un cercle de qualité et la réponse affective de ce dernier envers ce programme participatif. De plus, lors de l'analyse des corrélations, la réponse affective envers le programme participatif fut reliée de façon significative à la dimension initiative (tableau 4). Par ailleurs, une division de l'échantillon en deux groupes, c'est-à-dire les participants et les non-participants, fit ressortir une différence significative dans la relation entre la disposition à manifester des initiatives et le fossé entre le désir d'influencer et l'influence perçue. En effet, pour l'échantillon global la corrélation entre ces variables est de $r=-0,01$ ($P>0,05$) tandis que pour le groupe des non-participants, la corrélation est de $r=0,28$ ($P\leq 0,000$). Pour les participants, la corrélation est de $r=-0,06$ ($P>0,05$). Selon les auteures, ces résultats révèlent que les "non-participants qui sont prédisposés aux initiatives tendent aussi à être insatisfaits avec les opportunités réelles d'influencer la prise de décisions tandis que les participants manifestant de l'initiative semblent satisfaits des opportunités d'influencer" (p.561).

Pour leur part, Gorden, Anderson et Bruning (1992) proposent un modèle quid pro quo du partenariat corporatif et démontrent les relations entre, d'une part, l'engagement de l'organisation envers la qualité de vie au travail (Q.V.T.), la qualité du produit et sa responsabilité sociale ainsi que la stabilité économique de l'organisation et, d'autre part, la perception du travailleur à l'effet que les collègues de travail sont de bons citoyens organi-

sationnels. Bien que ces études ne traitent pas directement des effets de la P.P.D. sur la manifestation des C.C.O., celles-ci contribuent au renforcement de la logique sous-jacente aux diverses hypothèses de l'étude, argumentation que nous présenterons à la section 3.

Pour les fins de la présente étude, nous retenons quelques caractéristiques démographiques susceptibles d'influencer les C.C.O. Il s'agit de : l'âge, du sexe, de l'ancienneté dans la fonction occupée, de l'origine urbaine/rurale du travailleur et de son niveau d'éducation. De plus, nous retenons le fossé entre le désir d'influencer et l'influence perçue par le travailleur dans différents types de décisions, c'est-à-dire la participation à des décisions spécifiques (Miller et Monge, 1986). Finalement, malgré le fait que cette caractéristique ne fut pas reliée de façon significative à aucune des dimensions ni au concept général, nous désirons analyser à nouveau la durée de participation à un programme participatif. Les motifs de notre décision seront évoqués à la section 3.

Participation à la prise de décisions (P.P.D.)

Avant de formuler les diverses hypothèses de recherche de la présente étude (section 3), il importe de traiter du concept de P.P.D. Aussi, par souci de précision, la P.P.D. sera présentée à partir du concept l'englobant, c'est-à-dire la gestion participative (G.P.). Nous débutons cette section par la définition de la G.P. et de ses deux volets soit la participation financière (P.F.) et la P.P.D. En deuxième lieu, nous faisons état de l'ensemble des dimensions du concept de G.P., de même que des pratiques les plus fréquemment utilisées dans l'organisation. Suivront les effets les plus souvent analysés de la P.P.D. et certaines définitions opérationnelles de ce concept.

Définition de la G.P. et de ses deux volets

Même si les diverses définitions de la participation retrouvées dans la littérature peuvent émaner des valeurs et de l'idéologie distinctes des chercheurs (Dachler et Wilpert, 1978), on y reconnaît tout de même quatre caractéristiques communes. Le regroupement de ces caractéristiques permet à Roca et Retour (1981) de définir la participation comme : "l'acte d'exercer une influence, un pouvoir, un contrôle et d'intervenir activement dans tout ce qui peut influencer notre vie" (p. 2). C'est aussi en se basant sur les notions précédentes que Sékiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts (1992) définissent la G.P. comme :

un mode de gestion se concrétisant à travers un ensemble de techniques et de pratiques visant à faire partager l'information, la connaissance, le pouvoir décisionnel et les renforcements financiers afin de responsabiliser l'ensemble des travailleurs à l'égard du succès de l'entreprise et d'améliorer la coïncidence entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels (p.482).

Cette définition indique clairement que les buts organisationnels visés par cette technique de gestion consistent à responsabiliser le travailleur envers ses rôles au travail ainsi qu'à promouvoir son engagement envers l'organisation.

La G.P. peut s'exercer sous deux volets : la P.F., incluant la participation aux résultats et la participation à la propriété ainsi que la P.P.D. (Martin, 1981).

La P.F. peut s'appliquer de diverses façons. Il peut s'agir de récompenser le travailleur pour sa participation aux résultats de l'organisation. Dans ce cas, les approches les plus souvent utilisées sont le régime Rucker, les plans Scanlon et Improshare ainsi que le partage de bénéfices. La P.F. peut aussi s'effectuer par le biais de l'actionnariat ouvrier, donnant ainsi la possibilité au travailleur de recevoir des contributions monétaires en tant qu'actionnaire de la compagnie (Sékiou et al., 1992).

Quant à la P.P.D., celle-ci se base principalement sur le principe de délégation, principe prônant que le personnel de direction ne devrait pas prendre seul une décision qu'un travailleur peut assumer (Turcotte, 1988) et, qu'à tout le moins, ce dernier devrait avoir de l'influence dans les décisions qui l'affectent (Connor, 1992; Cotton et al., 1988). Selon Tjosvold (1987), le concept de P.P.D. se définit comme : "la prise de décisions

conjointe, à laquelle les employés sont invités d'intervenir afin de tenter de résoudre les problèmes organisationnels" (p.739).

Nous privilégions l'étude de la P.P.D. à celle de la P.F. pour deux raisons. La première consiste dans le fait que la P.P.D. sous-entend l'intervention directe du travailleur dans la gestion de l'organisation. La deuxième est que la P.P.D. suscite généralement une amélioration de la qualité des interactions entre le personnel dirigeant et le travailleur (Harrison, 1985), caractéristique situationnelle importante pour la manifestation voire le développement des C.C.O. (Moorman, 1991).

Dimensions de la G.P.

Les résultats de l'étude de Cotton et al. (1988), portant sur l'analyse des effets de différentes pratiques participatives, mettent en évidence l'importance de considérer l'aspect multidimensionnel de ce concept. Or la G.P. fait généralement référence à cinq dimensions : ceux qui y participent, le niveau et le champ d'intervention dans l'organisation, le degré d'influence et de pouvoir ainsi que les formes de participation (Roca et Retour, 1981). Notons que les deux dernières dimensions indiquent généralement le type de pratique participative dont il est question.

La première dimension concerne le choix de l'acteur organisationnel qui pourra participer et de ceux avec lesquels il pourra le faire (Roca et Retour, 1981). Ce droit peut s'exercer "individuellement, avec le personnel dirigeant, ou en faisant équipe avec des collègues de travail et le personnel dirigeant" (Sékiou et al., 1992, p. 483). Cependant, certains

auteurs (Graham, 1991; Sékiou et al., 1992) s'entendent pour dire que tous ont le droit de participer; seul le motif sous-jacent à cette conviction diffère. Ce droit peut relever de l'importance à considérer les ressources humaines dans l'organisation (Sékiou et al., 1992) ou s'exercer en qualité de citoyen organisationnel (Graham (1991).

Généralement, on peut bénéficier de la G.P. à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, celle-ci peut s'avérer utile tant au niveau de l'assemblée des actionnaires, du conseil d'administration, de la planification que de l'environnement immédiat du travailleur (Jain et Giles, 1985; Laflamme, 1980; Sékiou et al., 1992).

L'organisation peut permettre à un travailleur de prendre part aux décisions concernant différents champs d'intervention. Il peut s'agir de décisions opérationnelles et organisationnelles (Cotton et al., 1988), de décisions stratégiques et politiques ainsi que de décisions relatives à la propriété de l'entreprise (Coté, 1980; Sékiou et al., 1992).

Il appert que le degré d'influence et de pouvoir accordé au travailleur dans le processus décisionnel constitue une dimension importante de la G.P. (Duffault, Fabi et Gervais, 1986; Fabi, 1977; Jain et Giles, 1985). Ce pouvoir décisionnel peut aller de la simple information jusqu'à l'autogestion en passant par la consultation, l'élaboration en commun et la cogestion (Sékiou et al., 1992) et détermine en grande partie la pratique participative qui sera implantée.

Le travailleur peut exercer une influence par le biais d'un mode direct (adhérer à

un groupe) ou indirect (représentants élus, actionnariat), donnant un pouvoir formel (lois, convention collective) ou informel (consensus entre individus). La G.P. peut être obligatoire (partage de profits, syndicat) ou volontaire (plan Scanlon, groupe de travail, cercle de qualité, groupe semi-autonomes, etc.) et cela à court, à moyen ou à long terme (Cotton et al., 1988; Ramsay, 1992; Rouleau, 1986; Sékiou et al., 1992). Concernant la P.P.D., notons que celle-ci peut également faire référence à une participation objective ou réelle et/ou une participation dite psychologique (I.D.E., 1976, 1979; Sékiou et al., 1992).

L'interdépendance de l'ensemble de ces dimensions fait de la G.P. "un système dynamique pouvant s'exprimer de multiples façons dans le milieu organisationnel" (Sékiou et al., 1992, p. 484).

Dans cette étude, nous considérons la préférence, en général, du travailleur à participer aux décisions qui le touchent personnellement. Ainsi, nous portons notre intérêt vers une pratique participative s'adressant au champ opérationnel. Ce champ décisionnel fait référence à "toutes les décisions relatives au travail exécuté incluant son design, l'attribution des tâches et la vitesse d'exécution ainsi que certaines décisions touchant la technologie" (Sékiou et al., 1992, p. 484). De plus, il s'agit d'une pratique faisant référence au mode direct, formel, à court terme, volontaire et permettant une influence au niveau de l'élaboration en commun. Il s'agit de groupes de travail, appelés aussi groupes de résolution de problèmes (G.R.P.). Le G.R.P. ressemble quelque peu aux expériences scandinaves (groupe semi-autonome), mais diffère en ce sens qu'on y traite de problèmes

provenant des priorités managériales plutôt que de la qualité de vie au travail ou du développement individuel. Cette pratique est considérée comme un excellent moyen d'augmenter à la fois la flexibilité au niveau des tâches, la coopération et la qualité du produit (Ramsay, 1992).

Effets de la P.P.D.

Bon nombre de chercheurs en sciences organisationnelles se sont interrogés quant aux effets de la P.P.D. sur les attitudes et les comportements au travail. Les diverses méta-analyses et revues de la littérature révèlent que les effets de la P.P.D. les plus souvent analysés sont la performance au travail, la satisfaction au travail (Cotton et al., 1989; Locke et Schweiger, 1979; Miller et Monge, 1986), la motivation au travail et l'engagement organisationnel (Wagner et Gooding, 1987a,b). Or lorsqu'il s'agit de mesurer la performance, on observe un certain attrait chez les chercheurs à considérer les deux premières dimensions de l'efficacité organisationnelle de Katz et Kahn (1978). En effet, certains chercheurs mesurent ce concept par le taux d'absentéisme (Pearson, 1991; Sashkin, 1984), le taux de rotation du personnel (D'aragon et al., 1980) et le ratio de retour sur investissement (Tosi, 1970), alors que la plupart manifestent une préférence pour la quantité produite (Marks, Mirvis, Hackett et Grady, 1986; Pearson, 1991; Siegel et Ruh, 1973; Tosi, 1970).

Malgré le fait que la P.P.D. puisse constituer un facteur situationnel susceptible de prédire les C.C.O. (Brief et Motowidlo, 1986) et de susciter le développement de ces comportements (Graham, 1991), cette troisième dimension de l'efficacité organisationnelle

prônée par Katz et Kahn (1966,1978) ne semble pas avoir encore retenu l'attention des chercheurs s'intéressant aux effets de la P.P.D. Pourtant, la manifestation des C.C.O. semble représenter un des buts visés par l'utilisation d'une telle pratique. En effet, la P.P.D. vise, entre autres, la stimulation de l'innovation (Sékiou et al., 1992) et l'amélioration de l'efficacité organisationnelle (Lawler, 1988; Marks et al., 1986; Ramsay, 1992; Sékiou et al., 1992). Tel que précisé à la section précédente, seulement deux études empiriques ont abordé les effets de la P.P.D. sur les C.C.O. Il s'agit de celles de Graham et Verma (1991) et de Gordon, Anderson et Bruning (1992).

Définitions opérationnelles du concept de P.P.D.

Notre choix quant au moyen de rendre opérationnel le concept de P.P.D. repose sur deux approches conceptuelles. Il s'agit des approches cognitive et affective (Locke, Schweiger et Latham, 1986; Miller et Monge, 1986). Une brève description de celles-ci sera suivie par l'identification de certains facteurs susceptibles de la représenter. Notons que nous tirons une bonne partie de ces informations de la méta-analyse de Miller et Monge (1986).

A. Approche cognitive

Suivant les modèles cognitifs, la viabilité de la P.P.D. réside dans le potentiel de celle-ci à augmenter la circulation et l'utilisation de l'information dans l'organisation. Bref, dans ces modèles, on considère l'information (qualité et quantité) comme un médiateur important; on prône que seule la connaissance des résultats peut mener à une éventuelle

augmentation de la satisfaction; on exclut l'idée que la satisfaction et la productivité du travailleur augmentent simplement à cause du climat participatif ou de la gestion d'un superviseur non directif. De plus, cette approche stipule que les effets de la P.P.D. sont attribuables aux contributions spécifiques des acteurs au niveau des sujets auxquels ils s'intéressent et qu'ils comprennent (Miller et Monge, 1986).

Suivant cette approche, nous évaluons la P.P.D. de deux façons. D'une part, il s'agit de mesurer la participation du travailleur à des décisions spécifiques (Miller et Monge, 1986), concept appelé aussi la participation décisionnelle (Alutto et Acito, 1974; Alutto et Belasco, 1972; Connor, 1992; Lischeron et Wall, 1975) et le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue (Graham et Verma, 1991). Ce concept est généralement rendu opérationnel en déterminant le niveau de congruence ou le fossé pouvant exister entre le désir d'influence du travailleur et l'influence qu'il perçoit avoir sur un ensemble de types de décisions.

D'autre part, on considère la possibilité d'un certain apprentissage chez le travailleur au fil des expériences participatives en mesurant la durée d'adhésion du travailleur à un programme de P.P.D. (Graham et Verma, 1991). Dans la présente étude, la durée de participation est rendue opérationnelle en considérant le nombre de G.R.P. auxquels a fait partie le travailleur jusqu'à aujourd'hui.

B. Approche Affective

Suivant l'approche affective, les théoriciens de l'école des relations humaines (Blake

et Mouton, 1964; Likert, 1967; McGregor, 1960) stipulent que les effets premiers de la participation sont susceptibles d'être une augmentation de la satisfaction des besoins d'ordre supérieurs, besoins qui, en retour, devraient améliorer le moral et la satisfaction au travail. Dans ces modèles, on soutient que le simple fait de travailler dans un climat participatif devrait suffire à améliorer la productivité, si bien qu'il ne serait pas nécessaire de participer formellement à la prise de décisions; qu'il n'y aurait pas de lien direct entre la participation et la productivité mais plutôt avec les attitudes au travail; que la participation a plus d'effets sur l'augmentation de la satisfaction du travailleur lorsque ses besoins d'ordre supérieurs ne sont pas comblés par les autres aspects de son poste (Miller et Monge, 1986).

Suivant cette approche, les chercheurs mesurent généralement le concept de P.P.D. par le biais de la participation psychologique, concept dont Vroom (1960) serait l'instigateur. Cette façon de rendre opérationnel le concept de P.P.D. consiste à demander au travailleur quel est le niveau d'influence qu'il croit posséder sur le processus décisionnel concernant l'organisation de ses tâches (Schuler, 1980; Sekaran, 1989; Smith et Brannick, 1990; Vroom, 1960). Ainsi, la participation psychologique indique la perception du travailleur quant au climat participatif régnant dans l'organisation (Miller et Monge, 1986).

Les différentes précisions apportées dans cette section au sujet du concept de P.P.D. permettent de bien saisir sa nature, ses effets démontrés jusqu'à maintenant, de même que la façon de le mettre en fonction. Certaines études théoriques ont fait part de la possibilité d'une telle relation entre le concept de P.P.D. et des C.C.O., mais aucune étude n'a encore

démontré de lien empirique comme tel, ni présenté de logique ou d'argumentation pouvant étayer une telle relation. Démontrer ce lien empirique constitue l'objectif principal de la présente étude. Pour ce faire, nous considérerons la suggestion de Miller et Monge (1986) en rendant opérationnelle la P.P.D. à la fois par la participation psychologique et par la participation à des décisions spécifiques. Toutefois, par souci de précision, le concept de participation à des décisions spécifiques verra son appellation changée par celle découlant de sa mesure, soit le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue (fossé désir/influence). Dorénavant, c'est ce vocable qui sera utilisé. De plus, nous mesurerons la durée de la participation à un G.R.P. Dans la section suivante, nous exposerons les divers motifs sous-jacents aux hypothèses de la présente recherche.

Présentation du modèle expérimental de l'étude et des diverses hypothèses de la recherche

Dans un premier temps, nous présenterons le modèle expérimental de la présente étude ainsi que ses différentes composantes. Par la suite, nous élaborerons une argumentation justifiant un lien possible entre la P.P.D. et les C.C.O., puis nous exposerons certains liens empiriques qui nous permettront d'énoncer quatre hypothèses de recherche.

Modèle expérimental de l'étude

Certaines propositions et liens empiriques provenant à la fois de la littérature portant sur les C.C.O. et la P.P.D. constituent le fondement théorique du modèle expérimental de la présente étude. Ce modèle est représenté à la figure 2. Les variables indépendantes

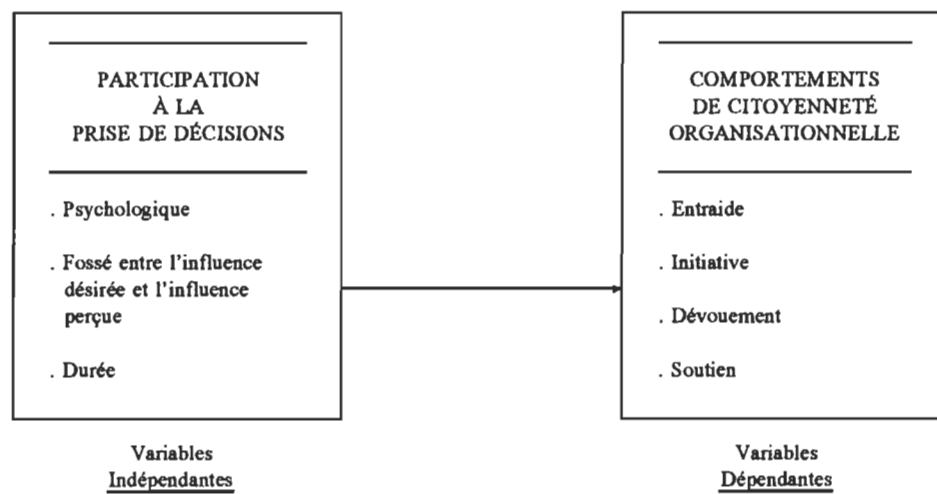


Figure 2. Modèle expérimental de l'étude

sont : la participation psychologique, le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue et la durée de participation à un G.R.P. Les variables dépendantes de l'étude sont les quatre dimensions des C.C.O. de Graham (1989), c'est-à-dire l'entraide, l'initiative, le dévouement et le soutien. Finalement, certaines caractéristiques socio-démographiques, non présentées dans le modèle, sont susceptibles de jouer le rôle de modérateur dans la présente étude. Il s'agit de l'âge, du sexe, de l'ancienneté dans le poste, de l'origine urbaine/rurale et du niveau d'éducation.

Les diverses relations entre ces variables se décrivent de la façon suivante : la participation psychologique, le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue et la durée de participation à un G.R.P. sont susceptibles d'influer sur la manifestation des diverses dimensions des C.C.O.

Hypothèses de la recherche

Diverses sources d'information tant théoriques qu'empiriques permettent de proposer un lien entre la P.P.D. et les C.C.O. Dans un premier temps, nous exposerons l'argumentation supportant le fait que le concept de P.P.D., pris dans sa totalité, puisse constituer à la fois une procédure organisationnelle formelle et une formule améliorant la qualité des interactions, toutes deux susceptibles de faire valoir l'importance que l'organisation accorde à traiter le travailleur avec justice. Suivra la présentation de quelques constats empiriques reliant, de façon précise, les trois variables indépendantes de l'étude à certaines attitudes au travail déjà considérées comme des indices potentiels des C.C.O. Ces liens

empiriques précis nous permettront d'énoncer les hypothèses de la présente étude.

A. P.P.D. en général

Au risque de se répéter, il importe de rappeler quelques notions déjà traitées à la section 1. Certaines études tirées de la littérature concernant les C.C.O. démontrent l'importance de considérer la citoyenneté organisationnelle comme un produit de "l'évaluation positive, par le travailleur, du système organisationnel, de l'institution et des autorités" (p. 853). Or cette appréciation serait évoquée par la justice que reflètent à la fois les procédures formelles et les interactions dans l'organisation (Moorman, 1991). Ce constat indique une redéfinition de la relation d'échange entre l'organisation et le travailleur, relation qui passe du plan économique au plan social (Organ, 1988b). Ainsi, un travailleur qui se sent traité avec justice serait susceptible de manifester une plus grande confiance envers son supérieur (Podsakoff et al., 1990) et être moins enclin à considérer les comportements non spécifiés par son rôle au travail comme étant non appropriés voire les juger comme étant de l'exploitation (Moorman, 1991). Un sens pratique qu'on pourrait donner à ces résultats serait que l'organisation peut influencer la manifestation des C.C.O. (Organ et Konovsky, 1989). Voici l'argumentation incitant à proposer un lien entre la P.P.D. et les C.C.O.

Une des raisons majeures réside dans le potentiel de la P.P.D., en tant que procédure organisationnelle formelle, de mener à des gestes plus responsables au sein de l'organisation. Ce pouvoir peut s'exercer de deux façons. Premièrement, par l'influence

qu'une organisation, prônant et implantant la P.P.D., peut avoir sur le comportement du travailleur par la manifestation de ces gestes qu'on peut qualifier de coopératifs. En effet, il appert que l'observation d'un modèle comportemental donné peut augmenter la notoriété de cet acte aux yeux d'un individu et inciter à sa démonstration dans une situation semblable (Organ, 1988). Par ailleurs, Gorden et al. (1992) ont démontré qu'une organisation valorisant la qualité de vie au travail et sensible à l'observation de l'éthique morale serait susceptible d'influencer la manifestation des C.C.O. chez le travailleur et ce, par la voie de l'imitation. Ainsi, instaurer un programme participatif pourrait constituer un geste susceptible de refléter la citoyenneté organisationnelle.

Deuxièmement, ce pouvoir peut s'exercer par l'influence positive que la participation du travailleur à la prise de décisions pourrait avoir sur la perception de celui-ci à l'endroit de son importance en tant que membre de l'organisation. D'une part, selon Folger (1977, 1986, 1987), lorsque l'organisation permet au travailleur d'exercer son droit d'intervenir dans le processus décisionnel, celle-ci peut générer chez le travailleur le sentiment qu'il est traité avec justice (Podsakoff et al., 1990), dignité et respect (Singer, 1974) et, ainsi, augmenter le niveau de confiance qu'il lui accorde (Driscoll, 1978). En outre, le fait d'intervenir dans la prise de décisions, intervention traditionnellement réservée au personnel dirigeant, serait susceptible d'engendrer chez le travailleur un sentiment d'accomplissement (Strauss, 1977) et lui fournir des récompenses intrinsèques (Lawler, 1988) tout en stimulant son sens de la propriété (Leana et Florkowsky, 1991; Locke et Schweiger, 1979). D'autre part, Lawler (1988) soutient que différentes structures participatives telles que les groupes

de travail et les groupes autogérés incitent, de façon générale, les gens à se sentir responsables vis-à-vis l'efficacité organisationnelle, parce que celles-ci créent des conditions où l'individu peut influencer la direction que peut prendre l'organisation, les choix qu'elle fait et la sorte de stratégies et de tactiques qu'elle utilise. On peut donc penser, qu'en expérimentant la P.P.D., le travailleur pourrait au fil du temps manifester des comportements plus responsables dans l'organisation.

Un deuxième motif, susceptible de justifier une telle proposition, réside dans le potentiel de la P.P.D., par le biais d'un climat de travail participatif, d'engendrer chez le travailleur la perception qu'il est traité avec justice lors de ses interactions avec les autres membres du groupe de travail. Or une telle transformation peut être attribuée au fait que, de façon générale, la P.P.D. suscite une augmentation de la communication entre les travailleurs et le superviseur (Lischeron et Wall, 1975) laquelle communication serait susceptible d'améliorer la confiance du travailleur à l'endroit du superviseur (Harrison, 1985) et des autres membres du groupe (Alutto et Acito, 1974) et, ainsi, bonifier la qualité des interactions dans le groupe de travail (Harrison, 1985; Richter et Tjosvold, 1980). Par conséquent, la P.P.D. peut augmenter la cohésion du groupe de travail (Porter, Lawler et Hackman, 1975), donc renforcer les bases de l'interdépendance des travailleurs et de l'interaction sociale dans l'organisation, réalités particulièrement évidentes dans les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) (Mitchell, 1982). Ainsi, la P.P.D. serait susceptible d'éveiller l'expression des C.C.O.

L'ensemble des relations qui viennent d'être évoquées permettent de croire à un lien possible entre la P.P.D. et les C.C.O. parce que la P.P.D. peut engendrer chez le travailleur la perception que l'organisation le traite avec justice tant par les procédures formelles qu'elle préconise que par la qualité des interactions qu'elle suscite. Aussi, bon nombre de ces relations font-elles référence à des facteurs déjà reliés, voire considérés comme des indices potentiels des C.C.O. (tableau 4). Cependant, pour plus de précisions, nous exposerons certains liens empiriques concernant les variables indépendantes retenues pour l'étude (Tableau 5). Voici ces quelques relations de même que l'élaboration des hypothèses de la présente recherche.

B. Participation psychologique

On peut proposer, de façon précise, un lien entre la participation psychologique et les comportements d'entraide, d'initiative, de dévouement et de soutien par le biais de leurs relations respectives avec certaines variables attitudinales. Il s'agit de la satisfaction au travail (Smith et Brannick, 1990), de l'engagement organisationnel (White et Ruh, 1993) et de la confiance envers le superviseur (Harrison, 1985), attitudes qui sont reliées de façon positive et significative avec la participation psychologique. Ces résultats empiriques nous permettent de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : La participation psychologique est reliée de façon positive et significative aux comportements d'entraide, d'initiative, de dévouement et de soutien.

Tableau 5

Résultats empiriques reliant les variables indépendantes
de l'étude et certaines attitudes au travail

Variables	Fossé désir/influence	Durée de participation	Participation psychologique	Auteurs
Satisfaction au travail	R=-0,27**		R=0,15* R=0,51*;0,46** R=0,44** R=0,36** R=0,39** R=0,46* β=0,20*	Alutto et Acito (1974) #Nurick (1982) Schuler (1980) Tosi (1970) Vroom (1960) Sekaran (1989) Schuler et Kim (1978) Smith et Brannick (1990)
Engagement organisationnel	R=-0,49**		R=0,40**	Alutto et Acito (1974) White et Ruh (1973)
Réponse affective	R=-0,08*	R=0,24***		Graham et Verma (1991)
Confiance envers l'organisation	R=-0,41***			Driscoll (1978)
Confiance envers le superviseur			R=0,61**	Harrison (1985)
Confiance inter-personnelle	R=-0,34**			Alutto et Acito (1974)

* $P \leq 0,05$

** $P \leq 0,01$

*** $P \leq 0,001$

Ces résultats sont tirés de la méta-analyse de Wagner et Gooding (1987)

(1) Driscoll parle de congruence tandis que Alutto et Acito s'expriment en termes de fossé pouvant exister entre le désir et l'influence perçue par le travailleur.

C. Fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue

Dans leur récente étude, Graham et Verma (1991) ont observé une absence de relation significative entre les comportements d'initiative et l'importance du fossé pouvant exister entre l'influence désirée par le travailleur et l'influence qu'il perçoit avoir sur un ensemble de décisions. Ces résultats nous permettent d'énoncer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Il n'y a pas de relation significative entre d'une part, le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue et, d'autre part, les comportements d'initiative.

Aussi, pouvons-nous proposer une relation négative et significative entre le fossé désir/influence et les autres dimensions des C.C.O. à partir des liens empiriques qui existent entre d'une part, le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue et, d'autre part, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la confiance interpersonnelle (Alutto et Acito, 1974) et la confiance dans l'organisation (Driscoll, 1978). Ces relations nous permettent de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue est relié de façon négative et significative aux comportements d'entraide, de dévouement et de soutien.

D. Durée de participation à un G.R.P.

Graham et Verma (1991) rapportent une relation positive non significative entre la durée d'adhésion d'un travailleur à un C.Q. et les comportements d'initiative. Toutefois, la durée de participation est reliée de façon significative avec la réponse affective du travailleur envers le C.Q., attitude dont la relation s'avère tout autant significative avec cette dimension des C.C.O. (tableau 4). Or divers motifs nous incitent à étudier à nouveau une

telle relation.

D'une part, notre étude porte sur une pratique participative (G.R.P.) qui se distingue quelque peu d'un C.Q. Entre autres, cette pratique participative diffère par sa durée en ce sens qu'il s'agit d'une pratique à court terme plutôt qu'à long terme. Par ailleurs, elle accorde plus d'influence au travailleur (élaboration en commun) que ne le permet le C.Q. (consultation). En conséquence, le G.R.P. se dissout lorsque les participants ont trouvé conjointement la solution au problème à résoudre. Ainsi, en mesurant la durée de participation par le nombre de G.R.P. auxquels le travailleur a participé, on considère le fait que plus celui-ci a participé à divers groupes, plus ce dernier est susceptible d'avoir résolu de problèmes, d'avoir mis en place les solutions à ces problèmes, d'avoir pris connaissance des résultats et, par voie de conséquence, plus il est susceptible de manifester les effets positifs de son apprentissage.

D'autre part, la durée de l'adhésion au groupe ne fut étudiée qu'avec une seule dimension des C.C.O., soit les comportements d'initiative. Or nous savons que le travail d'équipe s'exerçant par le biais de ces groupes nécessite non seulement que les participants se rendent aux réunions et fassent des suggestions (initiative), mais aussi qu'ils collaborent avec l'organisation et s'entraident. Ainsi, au fil du temps, un effet d'entraînement peut être généré et faire en sorte que le travailleur manifeste ces mêmes comportements dans son environnement immédiat (Kulworth, Landen et Usilaner, 1990). Nous désirons vérifier à nouveau cette relation avant de convenir que le fait de participer à la prise de décisions ne

peut mener, avec l'expérience, à une plus grande manifestation non seulement des comportements d'initiative mais aussi des autres dimensions des C.C.O. Cette argumentation permet de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : La durée de participation à un G.R.P. est reliée de façon positive et significative aux comportements d'entraide, d'initiative, de dévouement et de soutien.

Finalement, nous désirons aviser le lecteur que les effets de la P.P.D. sur les C.C.O. seront vérifiés en comparant les résultats obtenus entre d'une part, l'échantillon total et, d'autre part, une sub-division de cet échantillon en deux sous-groupes, soit (G 1) les travailleurs n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P., travailleurs susceptibles de désirer influencer par le biais de ces groupes mais n'ayant pas encore eu la possibilité de s'exécuter en ce sens, et (G 2) les travailleurs ayant déjà fait partie d'un G.R.P. et plus.

Dans cette section, une argumentation ainsi qu'une présentation de diverses relations avec la P.P.D. nous a permis de formuler quatre hypothèses de recherche. Ainsi, la participation psychologique, le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue, ainsi que la durée de participation à un G.R.P. sont susceptibles d'être reliés aux quatre dimensions des C.C.O. Nous désirons toutefois préciser que cette étude ne vise aucunement à établir un lien causal entre la P.P.D. et les C.C.O., mais bien de vérifier empiriquement si les deux concepts sont reliés de façon significative.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Population étudiée

La présente étude fut effectuée auprès des opérateurs et des techniciens d'entretien d'une aluminerie Canadienne de 460 employés. L'approche participative que cette organisation préconise et applique est le G.R.P. Dans cette aluminerie, cette pratique s'adresse au personnel relié directement à la fabrication du produit et vise la résolution des problèmes qui s'y rattachent. Ainsi, le groupe peut être formé d'opérateurs, de mécaniciens, d'électriciens, d'ingénieurs et de chefs de section et comprend entre 5 et 10 membres. Il repose sur une base volontaire, est à court terme, se dissolvant lorsque le problème est résolu, et il permet la participation directe des membres ainsi qu'un niveau d'influence correspondant à l'élaboration en commun.

Des 249 répondants choisis de façon aléatoire, 224 ont complété le questionnaire portant sur les variables indépendantes et socio-démographiques de l'étude (taux de réponse : 90%). Parmi les 31 chefs de section, 28 ont complété les questionnaires relatifs aux C.C.O. (taux de réponse : 90%). Ainsi, il fut possible de jumeler 211 questionnaires. Notons que les 13 autres questionnaires furent tout de même utilisés pour l'analyse des variables indépendantes et socio-démographiques.

Les sujets, dont 92% sont de sexe masculin, sont âgés en moyenne de 31 ans et comptent en moyenne 2 années d'ancienneté dans le poste actuel. Plus de 64% des répondants possèdent une formation de niveau secondaire et 36% détiennent un diplôme de niveau collégial. En ce qui concerne la taille de la communauté où les travailleurs auraient passé leur enfance, 29% proviendraient de la ville (23% dans une petite, 5% dans une grande et 1% dans une très grande) comparativement à 13% qui auraient vécu sur une ferme, 50% dans un petit village et près de 9% dans un quartier résidentiel. Les caractéristiques de la population sont présentées à l'annexe B.

Procédure de cueillette de données

Après avoir contacté la personne responsable du département des ressources humaines, nous l'avons rencontré afin de lui expliquer le but de l'étude, la nature de la participation de l'organisation ainsi que l'utilité de cette recherche pour celle-ci (annexe C). Suite à l'acceptation de l'organisation de participer à l'étude, les 31 chefs de section furent contactés par téléphone puis rencontrés individuellement afin de leur expliquer l'étude et de leur remettre la liste des travailleurs de leur équipe invités à faire partie de l'enquête.

La participation à cette recherche était sur une base volontaire et tous furent assurés de la confidentialité de leurs réponses. Aussi, les travailleurs ne savaient pas qu'ils étaient évalués par leur chef de section concernant leur niveau de manifestation de C.C.O. Les motifs de notre silence consistaient (1) à ne pas insécuriser inutilement les répondants (ce qui aurait pu diminuer le taux de réponse); (2) à ne pas les influencer dans leurs

réponses (ce qui aurait pu fausser les résultats).

Deux questionnaires distincts furent nécessaires à cette étude. Le premier questionnaire, que devait remplir le travailleur, concerne les variables indépendantes et socio-démographiques de l'étude. L'ensemble des travailleurs furent rencontrés et ont rempli le questionnaire sur leur temps de travail. Dépendamment des disponibilités et des exigences du travail de chacun, certains furent rencontrés lors de la réunion hebdomadaire de leur groupe de travail (9 groupes), d'autres furent libérés par leur chef de section afin qu'ils se présentent à une salle de conférence située à l'intérieur de la firme, à une date et à une heure précise (16 groupes). Les questionnaires furent distribués lors de ces rencontres puis nous furent remis en main propre. Les groupes variaient entre 5 et 20 personnes.

Le deuxième questionnaire concerne les C.C.O. et, comme pour la plupart des études portant sur les C.C.O. (Bateman et Organ, 1983; Organ et Konowsky, 1989; Podsakoff et al., 1990; Smith, Organ et Near, 1983), fut complété par les chefs de section en raison d'une évaluation par membre de leur équipe de travail préalablement sélectionné. Deux raisons nous ont incité à faire évaluer les C.C.O. des répondants par leur chef de section respectif. Premièrement, les C.C.O. sont considérés comme des comportements désirables socialement, entraînant ainsi la possibilité d'une fausse corrélation entre ces comportements et les autres variables étudiées (Schnake, 1991).

Deuxièmement, nous désirons éviter que la corrélation entre les variables attitudinales et les C.C.O. soit contaminée par une variance commune due à l'utilisation d'une

même méthode de collecte de données pour l'ensemble des variables étudiées. Dans ce cas, la corrélation obtenue peut être exagérée et il sera impossible de préciser jusqu'à quel point celle-ci représente réellement la relation mesurée (Organ, 1988a; Wagner et Gooding, 1987a,b). Organ (1988a) explique cet état de fait par la tendance générale du répondant à démontrer un certain niveau de cohérence dans ses réponses c'est à dire qu'il semble avoir une idée des réponses susceptibles d'être reliées. Ainsi, quelqu'un qui indiquerait un niveau élevé de P.P.D. serait susceptible d'indiquer un niveau élevé de C.C.O. simplement pour maintenir un certain niveau de cohérence.

Les questionnaires remplis nous furent remis soit en main propre, par le courrier interne de l'organisation, ou par le courrier externe. Par la suite, les deux questionnaires furent jumelés à l'aide d'un énoncé qu'ils avaient en commun. Cet énoncé se lit comme suit : dans quel service travaillez-vous? Les deux questionnaires sont présentés à l'annexe D.

Finalement, une lettre de remerciement fut expédiée au responsable du service du personnel contacté de même qu'à chaque chef de section ayant participé à l'étude (annexe C).

Instruments de mesure

Variables indépendantes

La participation psychologique fut mesurée à partir de l'instrument de mesure de

la P.P.D. de White et Ruh (1973). Notons que cet instrument, dont l'alpha est de 0,81, est le plus souvent utilisé dans la littérature sur la P.P.D. (Ruh, White et Wood, 1975; Schuler, 1981; Sekaran, 1989; Siegel et Ruh, 1973). Ce concept est mesuré à partir d'une échelle de Likert à 5 points. La sommation des réponses aux 5 énoncés de l'instrument de mesure indique le niveau de participation psychologique du travailleur (Ruh, White et Wood, 1975).

Le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue fut mesuré par le fossé de la participation de Graham et Verma (1991). Notons que cet instrument de mesure présente un alpha de 0,86. Nous avons adapté l'instrument de mesure à l'organisation étudiée en ajoutant trois autres types de décisions. Il s'agit des décisions relatives à la santé et la sécurité au travail, à l'environnement et à la formation du personnel. La participation réelle à la prise de décisions est mesurée par deux questions qui font référence à 15 types de décisions organisationnelles et ce, à partir d'une échelle à 5 points. La première question concerne l'influence désirée et se lit comme suit : jusqu'à quel point les travailleurs devraient-ils avoir leur mot à dire ou exercer de l'influence dans les sujets suivants? La deuxième question fait référence à l'influence perçue et se lit comme suit : jusqu'à quel point avez-vous réellement votre mot à dire ou exercez-vous de l'influence dans les sujets suivants? On obtient l'ampleur du fossé entre le désir d'influence du travailleur et l'influence qu'il perçoit avoir dans la prise de décisions en soustrayant l'influence perçue du désir d'influencer et ce, pour chacun des 15 types de décisions (Graham et Verma, 1991). Un résultat positif indique un manque d'influence par rapport au désir d'influence du travailleur tandis qu'un résultat négatif indique un surplus d'influence par rapport au

désir d'influence du travailleur.

La durée de participation fut mesurée par le nombre de G.R.P. auxquels a participé le travailleur jusqu'à aujourd'hui et ce, à partir d'une échelle à 6 points allant de 0 à 5 groupes et plus.

Variables dépendantes

Il existe deux instruments de mesure relatifs aux quatre dimensions des C.C.O. de Graham (1989). Il s'agit de celui de Graham (1989) dont a fait usage Karambayya (1990) et de l'instrument de mesure récemment conçu par Moorman et Blakely (1992). Notons que ces deux instruments mesurent les C.C.O. à partir d'une échelle à 5 points. Nous avons opté pour celui de Moorman et Blakely (1992) pour les deux raisons suivantes. Premièrement, les résultats de Karambayya (1990) révèlent une différence relativement marquée du coefficient de validité de chacune des dimensions comparativement à celui démontré par Graham (1989) (tableau 6).

Deuxièmement, nous considérons le fondement de l'initiative de Moorman et Blakely (1992) ayant conçu leur instrument de mesure en intégrant ceux de Graham (1989) et de Organ (1988a). D'une part, ils ont opté pour les dimensions de Graham (1989) (1) à cause de leur fondement théorique solide en sciences politiques; (2) parce qu'elles recouvrent les cinq dimensions de Organ (1988a); (3) parce qu'elles sont suffisamment différentes pour développer des modèles causals distincts. D'autre part, Moorman et Blakely ont voulu bénéficier de la valeur descriptive des énoncés relatifs aux cinq dimensions de Organ

(1988a) compte tenu de l'aspect moins représentatif des énoncés de Graham (1989). Les coefficients de corrélation entre les quatre dimensions de ce nouvel instrument de mesure se situent entre 0,49 et 0,66. Bien qu'ils soient relativement élevés, ces résultats sont cohérents avec ceux cités dans la littérature passée sur les C.C.O. L'indice de validité interne de chaque dimension est présenté au tableau 6.

Tableau 6

Indices de validité de la mesure des quatre dimensions des C.C.O.

Auteurs	Entraide	Initiative	Dévouement	Soutien
Graham (1989)	0,88	0,94	0,90	0,85
Karambayya (1990)*	0,74	0,86	0,87	0,70
Moorman et Blakely (1992)	0,82	0,86	0,84	0,91

* Cet auteur utilise la même mesure que Graham (1989).

Notons que l'énoncé 18 de la mesure de Moorman et Blakely (1992), soit "encourage ses amis et sa famille à utiliser les produits de l'organisation", fut retiré de la mesure en raison du type de produit fabriqué dans l'organisation étudiée. Aussi, nous avons ajouté cinq énoncés relatifs à des comportements d'initiative et de soutien, tous puisés de la mesure de Pearce et Gregerson (1991). Il s'agit de (1) assiste à des séances de formation ou d'information, non obligatoires, en dehors des heures de travail; (2) cherche de façon

active et constructive à faire adopter ses suggestions par l'organisation; (3) tente, de façon particulière, d'acquérir plus de connaissances sur les techniques et les habiletés liées à ses tâches; (4) assiste à des réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui aident l'organisation; (5) recherche des responsabilités et/ou des tâches supplémentaires bien que cela augmente sa charge de travail. La raison de ces ajouts constitue une tentative d'enrichissement des dimensions initiative et soutien.

Variables socio-démographiques

L'âge et l'ancienneté dans le poste occupé étaient mesurés par des questions directes. Ces questions appellent des réponses en termes de nombre d'années. Le sexe était mesuré à partir d'une question directe à cet effet.

On s'est inspiré de Smith, Organ et Near (1983) pour mesurer l'origine urbaine/rurale. Toutefois, nous avons dû ajouter des choix de réponses afin d'adapter l'instrument de mesure à la région où se situe l'organisation. On demandait aux répondants la question suivante : quelle était la taille de la communauté dans laquelle vous avez demeuré le plus longtemps, de votre naissance à la fin de vos études secondaires? L'origine urbaine/rurale était mesurée à partir d'une échelle à 6 points soit (1) sur une ferme; (2) dans un petit village, mais pas sur une ferme; (3) dans un quartier résidentiel près d'une ville; (4) dans une petite ville (moins de 50 000 habitants); (5) dans une ville moyenne (plus de 50 000 habitants); (6) dans une grande ville (plus de 100 000 habitants). Malgré la similitude susceptible d'exister entre passer son enfance dans un quartier résidentiel et la

passer dans une ville, on peut penser que les activités des enfants et le niveau de contrôle des parents puissent différer entre ces deux lieux physiques et, finalement, avoir un impact sur les comportements actuels des gens.

Le niveau d'éducation était mesuré par une échelle à 3 points soit (1) secondaire; (2) collégial; (3) universitaire.

Pour les trois instruments de mesure suivants, la participation psychologique, le fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue et les C.C.O., nous avons dû procéder à une traduction du questionnaire original dans la langue française. La traduction de la version originale des questionnaires, écrite en anglais, fut effectuée par le biais d'un processus de traduction à rebours. Cette procédure est semblable à celle utilisée par Farh, Podsakoff et Organ (1990) à l'exception que, en ce qui nous concerne, l'ensemble des étapes furent accomplies par des traducteurs professionnels. Dans un premier temps, une traductrice professionnelle traduisit en français la version anglaise originale du questionnaire. Une autre traductrice professionnelle traduisit la version obtenue dans sa langue originale. Après une vérification de la correspondance entre les deux textes anglais, nous avons établi et respecté les règles suivantes : (1) si un seul mot de l'énoncé est différent mais ne change pas le sens, on ne retraduit pas; (2) si plus de deux mots sont différents, on retraduit l'énoncé; (3) si un seul mot de l'énoncé est différent mais change le sens de l'énoncé, on retraduit seulement le mot; (4) si plus d'un mot sont différents et changent le sens de l'énoncé, on reprends le processus de traduction au complet pour ces énoncés.

Par la suite, nous avons procédé au pré-test du questionnaire auprès du personnel clérical de l'aluminerie. Suite à ce pré-test, aucune modification n'a dû être effectuée.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS

La détermination du nombre de dimensions de même que la mesure précise du concept de C.C.O. en sont encore à l'étape exploratoire. Ainsi, l'étude de ce concept oblige ses défenseurs à procéder à l'analyse factorielle de sa mesure avant d'effectuer toute autre analyse descriptive et statistique. Dans un premier temps, le lecteur pourra prendre connaissance des résultats provenant de l'analyse factorielle. Suivront les autres résultats descriptifs, les corrélations entre les différentes variables et les résultats provenant des analyses de comparaison de moyennes. Finalement, nous présenterons les résultats relatifs à la régression multiple. À noter que l'ordre des hypothèses sera respecté lors de la présentation des résultats relatifs aux corrélations et à la régression multiple.

L'analyse factorielle fut effectuée avec le logiciel SPSS tandis que le logiciel SAS fut utilisé pour l'ensemble des autres analyses. Afin d'éviter les répétitions inutiles, notons que, contrairement au contenu des tableaux, tous les résultats rapportés dans le texte explicatif sont significatifs.

Analyse factorielle des C.C.O.

Il convient de rappeler que des 25 énoncés de la mesure des C.C.O. utilisée dans

la présente étude, 20 d'entre eux constituent la mesure intégrale des C.C.O. de Moorman et Blakely (1992) et les cinq autres proviennent de la mesure des C.E.O. de Pearce et Gregerson (1991).

L'analyse factorielle des C.C.O. fut effectuée par le biais de la méthode du maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood) parce qu'elle permet de tester plusieurs hypothèses concernant le nombre de facteurs, la structure factorielle et les saturations (Gendre, 1976). Aussi, la corrélation significative entre les différents facteurs composant les mesures des C.C.O. (voir : Karambayya, 1990; Moorman, 1991; Podsakoff et al., 1990; Smith, Organ et Near, 1983) nécessite l'utilisation d'une rotation oblique (Gendre, 1976). A cet effet, la méthode oblimin fut utilisée.

Les résultats de l'analyse factorielle sont présentés au tableau 7. La valeur propre de chaque facteur et le diagramme de dispersion signalent la présence de quatre facteurs significatifs. La valeur propre exprime la longueur des vecteurs qui sont associés aux facteurs (Perrien, Chérien et Zins, 1986) et indique leur pouvoir explicatif (Emory, 1985) tandis que le diagramme de dispersion permet de visualiser la position des composantes par rapport aux facteurs (Perrien et al., 1986). Toutefois, trois des composantes de la mesure de Moorman et Blakely (1992), soit les énoncés 5, 17 et 18 et deux des composantes retenues de la mesure de Pearce et Gregerson (1991), soit les énoncés 12 et 13, ont dû être exclues de l'instrument de mesure. Les motifs sous-jacents à leur exclusion sont : (1) la composante ne rencontre pas le critère d'association à un facteur qui est de .35

Tableau 7

Analyse factorielle des énoncés relatifs aux C.C.O. (1)

Variables	Entraide	Initiative	Dévouement	Soutien
1. Agit toujours de façon remarquable afin que les nouveaux employés se sentent bienvenus au sein du groupe de travail.	0,79	0,09	-0,00	-0,03
2. N'est jamais disposé à écouter les problèmes et les inquiétudes de ses collègues de travail.	0,48	0,00	0,00	0,01
3. Même dans les situations les plus difficiles, fait preuve d'intérêt et de courtoisie véritables à l'égard de ses collègues et ce, qu'il s'agisse de situations personnelles ou reliées à l'entreprise.	0,63	-0,11	0,03	0,15
4. Aide volontairement les nouveaux employés à s'adapter à leur travail.	0,83	0,10	-0,10	-0,12
5. Adapte fréquemment son horaire de travail afin que les demandes d'absences des autres employés soient autorisées.	0,32	0,13	-0,00	0,33
6. Agit toujours de façon remarquable afin d'aider ses collègues à résoudre les problèmes relatifs au travail.	0,51	0,19	-0,15	0,09
7. Encourage les autres à essayer des façons nouvelles et plus efficaces d'effectuer leur travail.	0,34	0,41	-0,02	0,23
8. Stimule souvent les autres à exprimer leurs idées et leurs opinions.	0,12	0,75	-0,08	-0,03
9. Propose fréquemment, à ses collègues, des suggestions sur la façon dont le groupe peut s'améliorer.	0,09	0,75	0,03	0,09
10. Pour les questions pouvant avoir de graves conséquences, exprime son opinion en toute franchise même si les autres ne sont pas d'accord.	-0,10	0,80	-0,03	-0,04
11. Encourage ses collègues plus hésitants ou réservés à exprimer leurs opinions, afin de les inciter à s'exprimer.	0,13	0,71	-0,06	0,03
12. Cherche de façon active et constructive à faire adopter ses suggestions par l'organisation.	0,21	0,41	0,13	0,43
13. Tente, de façon particulière, d'acquérir plus de connaissances sur les techniques et les habiletés liées à ses tâches.	-0,08	0,29	-0,30	0,35
14. Accomplit ses tâches en y apportant un soin tout particulier.	-0,06	0,06	-0,71	0,15
15. Exécute toujours le travail dans le délai fixé, ou même avant.	0,03	-0,03	-0,77	-0,03
16. Accomplit ses tâches avec un nombre exceptionnellement faible d'erreur.	0,02	0,04	-0,90	-0,13
17. Perd souvent son temps au travail.	0,25	0,01	-0,18	0,34
18. Revient rarement en retard de ses pauses et de son repas.	0,14	-0,04	-0,33	0,23
19. Défend l'organisation lorsque les autres employés la critiquent.	0,12	-0,02	0,01	0,78
20. Défend l'organisation lorsque les personnes de l'extérieur la critiquent.	0,05	-0,08	0,01	0,93
21. Insiste auprès des personnes de l'extérieur sur les avantages qu'il y a à travailler dans cette organisation.	0,09	-0,06	-0,08	0,85
22. Se montre fier de l'organisation lorsqu'il la représente en public.	0,08	-0,08	-0,11	0,85
23. Assiste à des séances de formation ou d'information, non obligatoires, en dehors des heures de travail.	-0,07	0,17	0,05	0,67
24. Assiste à des réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui aident l'organisation.	-0,04	0,06	0,02	0,74
25. Recherche des responsabilités et/ou des tâches supplémentaires bien que cela augmente sa charge de travail.	-0,10	0,28	-0,10	0,52
Valeur propre	1,36	1,66	1,42	10,33
Pourcentage de la variance expliquée	0,05	0,07	0,06	0,41
Variance cumulative expliquée	0,05	0,12	0,18	0,59

(Karambayya, 1990; Williams et Anderson, 1991); (2) la composante s'associe de façon significative à plus d'un facteur à la fois.

D'une part, l'énoncé 5, (adapte fréquemment son horaire de travail afin que les demandes d'absences des autres employés soient autorisées) et l'énoncé 12 (cherche de façon active et constructive à faire adopter ses suggestions par l'organisation) furent exclus parce qu'ils s'associent à la fois au facteur prévu, soit respectivement l'entraide (0,32) et l'initiative (0,41), et à un deuxième facteur c'est-à-dire le soutien (0,33 et 0,43). Dans la même veine, l'énoncé 13 (tente, de façon particulière, d'acquérir plus de connaissances sur les techniques et les habiletés liées à ses tâches) fut exclu parce qu'en plus d'être associé au facteur prévu, c'est-à-dire l'initiative (0,29), se joint aussi au dévouement (-0,30) et au soutien (0,35). Il en est de même pour l'énoncé 17 (perd souvent son temps au travail) qui est associé à la fois au facteur prévu, soit le dévouement (-0,18), à l'entraide (0,25) et au soutien (0,34). D'autre part, l'énoncé 18 (revient rarement en retard de ses pauses et de son repas) a dû être exclu parce que sa contribution (-0,33) ne rencontre pas le minimum exigé pour l'inclusion d'un énoncé dans un facteur.

Suite à l'exclusion de ces cinq énoncés de l'instrument de mesure, une deuxième analyse factorielle fut effectuée (tableau 8). Conformément à l'étude de Moorman et Blakely (1992), les résultats révèlent la présence de quatre facteurs correspondant à l'entraide, l'initiative, le dévouement et le soutien, facteurs qui sont mesurés par 20 énoncés. Cette deuxième analyse indique que la présente mesure des C.C.O. permet d'expliquer 63% de la variance.

Tableau 8

Analyse factorielle des énoncés relatifs aux C.C.O. (2)

Variables	Entraide	Initiative	Dévouement	Soutien
1. Agit toujours de façon remarquable afin que les nouveaux employés se sentent bienvenus au sein du groupe de travail.	0,76	0,05	-0,01	0,04
2. N'est jamais disposé à écouter les problèmes et les inquiétudes de ses collègues de travail.	0,51	0,01	0,04	-0,01
3. Même dans les situations les plus difficiles, fait preuve d'intérêt et de courtoisie véritables à l'égard de ses collègues et ce, qu'il s'agisse de situations personnelles ou reliées à l'entreprise.	0,65	-0,12	0,02	0,14
4. Aide volontairement les nouveaux employés à s'adapter à leur travail.	0,81	0,09	-0,10	-0,11
5. Agit toujours de façon remarquable afin d'aider ses collègues à résoudre les problèmes relatifs au travail.	0,53	0,17	-0,16	0,06
6. Encourage les autres à essayer des façons nouvelles et plus efficaces d'effectuer leur travail.	0,36	0,39	-0,02	0,22
7. Stimule souvent les autres à exprimer leurs idées et leurs opinions.	0,11	0,76	-0,06	-0,00
8. Propose fréquemment, à ses collègues, des suggestions sur la façon dont le groupe peut s'améliorer.	0,10	0,77	0,05	0,07
9. Pour les questions pouvant avoir de graves conséquences, exprime son opinion en toute franchise même si les autres ne sont pas d'accord.	-0,10	0,78	-0,04	-0,02
10. Encourage ses collègues plus hésitants ou réservés à exprimer leurs opinions, afin de les inciter à s'exprimer.	0,10	0,72	-0,05	0,08
11. Accomplit ses tâches en y apportant un soin tout particulier.	-0,04	0,02	-0,71	0,16
12. Exécute toujours le travail dans le délai fixé, ou même avant.	0,02	-0,02	-0,74	-0,00
13. Accomplit ses tâches avec un nombre exceptionnellement faible d'erreur.	0,03	0,02	-0,90	-0,09
14. Défend l'organisation lorsque les autres employés la critiquent.	0,11	-0,03	0,01	0,81
15. Défend l'organisation lorsque les personnes de l'extérieur la critiquent.	0,02	-0,08	-0,00	0,96
16. Insiste auprès des personnes de l'extérieur sur les avantages qu'il y a à travailler dans cette organisation.	0,06	-0,07	-0,08	0,88
17. Se montre fier de l'organisation lorsqu'il la représente en public.	0,07	-0,07	-0,11	0,85
18. Assiste à des séances de formation ou d'information, non obligatoires, en dehors des heures de travail.	-0,04	0,17	0,05	0,63
19. Assiste à des réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui aident l'organisation.	-0,02	0,07	0,03	0,70
20. Recherche des responsabilités et/ou des tâches supplémentaires bien que cela augmente sa charge de travail.	-0,16	0,27	-0,08	0,49
Valeur propre	1,28	1,76	1,31	8,14
Pourcentage de la variance expliquée	0,06	0,09	0,07	0,41
Variance cumulative expliquée	0,06	0,15	0,22	0,63

Voici la description de ces facteurs ainsi que les résultats obtenus.

Le premier facteur représente l'intérêt du travailleur envers les besoins des collègues de travail en relation avec l'exécution de leurs tâches. Il s'agit de l'entraide qui est composé de cinq éléments, soit les énoncés 1 à 5. La valeur propre de ce facteur est de 1,28 et il explique 8% de la variance.

Le deuxième facteur est formé de cinq composantes, soit les énoncés 6 à 10. Il s'agit de l'initiative révélant le dynamisme du travailleur tant par ses suggestions d'amélioration que par la stimulation qu'il exerce à l'endroit de ses collègues de travail. Ce facteur a une valeur propre de 1,76 et il explique 9% de la variance.

Le troisième facteur correspond au dévouement et ne regroupe que trois composantes soit les énoncés 11, 12 et 13. Ce facteur représente le respect du travailleur envers les règles et les structures organisationnelles. De façon plus précise, il indique la manifestation d'un intérêt particulier de ce dernier envers ses tâches, allant au delà de ce que peut exiger l'organisation. La valeur propre de ce facteur est de 1,34 tandis que la variance expliquée est de 7%. A noter que les notes en facteur sont négatives.

Finalement, le quatrième facteur englobe 7 éléments soit les énoncés 14 à 20. Il s'agit du soutien qui représente la fidélité et la défense du travailleur à l'égard des intérêts et de la réputation de l'organisation. Ce facteur a une valeur propre de 8,14 et explique 41% de la variance.

Les corrélations obtenues entre les facteurs suite à la rotation oblique se situent entre 0,32 et 0,52. De façon plus précise, l'entraide présente un coefficient de corrélation de 0,38 avec l'initiative, de -0,32 avec le dévouement et de 0,52 avec le soutien. L'initiative révèle un coefficient de corrélation de -0,38 avec le dévouement et de 0,48 avec le soutien. Finalement le dévouement est corrélé à -0,36 avec le soutien.

Analyses descriptives et corrélations

Pour l'ensemble des variables étudiées dans la présente recherche, le tableau 9 présente la moyenne, l'écart-type et le coefficient de corrélation de Pearson. De plus, on y retrouve l'indice de consistance interne (alpha de Cronbach) des mesures de la participation psychologique ($\alpha=0,77$), de l'influence désirée ($\alpha=0,80$), de l'influence perçue ($\alpha=0,88$), du fossé entre l'influence désirée et l'influence perçue (fossé désir/influence) ($\alpha=0,86$) ainsi que des quatre dimensions des C.C.O. soit l'entraide ($\alpha=0,81$), l'initiative ($\alpha=0,88$), le dévouement ($\alpha=0,82$) et le soutien ($\alpha=0,93$). Ne figurant pas sur ce tableau, il importe de préciser que l'indice de consistance interne de la mesure globale des C.C.O. est de $\alpha=0,93$.

Quelques caractéristiques socio-démographiques se sont avérées reliées de façon significative à certaines dimensions des C.C.O. En effet, trois d'entre elles sont reliées à la dimension entraide. Il s'agit du sexe qui révèle un lien positif ($r=0,14$, $P\leq 0,05$) avec cette dimension ainsi que de l'ancienneté dans le poste et du niveau d'éducation qui y sont reliés de façon négative ($r=-0,16$, $P\leq 0,05$). Finalement, le niveau d'éducation est aussi relié de façon négative à la fois aux dimensions entraide ($r=-0,16$, $P\leq 0,05$), initiative ($r=-0,19$, $P\leq 0,01$) et

Tableau 9

Moyennes, écarts-type, alphas Cronbach et corrélations entre les variables étudiées

	Moyenne	E. Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Age	31	5,23	-													
2. Sexe		0,29	-0,01	-												
3. Ancienneté (poste)	1,46	0,58	0,10	-0,07	-											
4. Niveau d'éducation	2,63	1,24	-0,20**	0,04	0,04	-										
5. Origine urbaine/rurale	2,91	1,01	-0,15*	0,14*	0,06	0,27****	-									
6. Participation psychologique	3,70	0,47	-0,09	-0,04	0,12	0,09	0,04	(0,77)								
7. Influence désirée	3,92	0,48	0,07	0,12	0,06	-0,04	-0,07	0,06	(0,80)							
8. Influence perçue	2,97	0,67	-0,08	-0,05	0,10	0,08	-0,08	0,42****	0,24***	(0,88)						
9. Fossé désir/influence	,95	0,72	0,12	0,13*	-0,05	-0,10	0,03	-0,35****	0,44****	-0,77****	(0,86)					
10. Durée de participation	1,58	1,41	0,00	-0,03	0,12	0,17**	0,06	0,10	0,07	0,09	-0,04	-				
11. Entraide	3,95	0,63	-0,05	0,14*	-0,16*	-0,16*	-0,02	-0,08	-0,06	-0,07	0,02	-0,02	(0,81)			
12. Initiative	3,42	0,81	0,02	0,01	-0,05	-0,19**	0,03	-0,06	-0,07	-0,01	-0,04	-0,04	0,52****	(0,88)		
13. Dévouement	4,09	0,66	0,00	-0,10	-0,06	-0,20**	-0,01	0,02	-0,01	0,06	-0,06	-0,01	0,33****	0,39****	(0,82)	
14. Soutien	3,27	0,81	-0,01	-0,03	-0,07	-0,08	-0,03	0,04	-0,07	0,13	-0,16**	0,15*	0,53****	0,58****	0,37****	(0,93)

Note. Les indices de consistance interne sont entre parenthèses. Le N minimum pour les variables 1-5 est 216; pour les variables 6 à 10 est 221; pour les variables 11-14 est 210.

* $P \leq 0,05$
 ** $P \leq 0,01$
 *** $P \leq 0,001$
 **** $P \leq 0,0001$

dévouement ($r=-0,20$, $P\leq 0,01$).

Le tableau 9 révèle que la participation psychologique n'est reliée de façon significative à aucune des dimensions des C.C.O.

En ce qui concerne le fossé désir/influence, il convient de préciser que les répondants se répartissent comme suit : 84% des répondants révèlent une insatisfaction dans leur désir d'influence, 14% d'entre eux semblent satisfaits, tandis que 2% indiquent une saturation dans leur désir d'influence. Donc, les résultats reliés à ce concept font référence à un écart positif plus ou moins important. Le tableau 9 révèle que le fossé désir/influence est relié de façon négative ($r=-0,16$, $P\leq 0,01$) avec la dimension soutien. Aussi, ce concept est relié de façon positive avec le désir d'influence ($r=0,44$, $P\leq 0,0001$) et négative avec l'influence perçue ($r=-0,77$, $P\leq 0,0001$). Notons que la force de ces deux dernières relations n'est pas surprenante compte tenu qu'il s'agit de liens avec ses propres composantes.

Finalement, la durée de participation est reliée de façon positive avec la dimension soutien ($r=0,15$, $P\leq 0,05$).

Analyses de comparaison de moyennes

Tel que précisé au chapitre précédent, les effets possibles de la P.P.D. sur les quatre dimensions des C.C.O. seront vérifiés en comparant les résultats obtenus entre d'une part, l'échantillon total et, d'autre part, une division de cet échantillon en deux sous-groupes. Le premier groupe concerne les travailleurs n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P. (G 1), tandis

que le deuxième groupe représente les travailleurs ayant déjà fait partie d'un G.R.P. et plus (G 2).

Afin de pouvoir considérer les résultats de l'analyse de régression multiple en relation avec les sous-groupes pré-cités, résultats qui seront abordés à la section suivante, il importe d'évaluer si la tendance centrale obtenue pour les quatre variables dépendantes de l'étude est significativement différente entre ces deux sous-groupes (Perrien et al., 1984) (tableau 10).

Tableau 10

Comparaison des moyennes obtenues pour les dimensions des C.C.O.
entre le G 1 et le G 2

Dimensions des C.C.O.	G 1		G 2		Test T	Seuil Signi.
	M	E.T.	M	E.T.		
Entraide	4,046	0,639	3,915	0,624	1,320	0,095
Initiative	3,505	0,806	3,391	0,817	0,902	0,185
Dévouement	4,182	0,577	4,062	0,680	1,257	0,106
Soutien	3,100	0,838	3,330	0,794	-1,772	0,040

G 1 : travailleurs n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P. - N= 55

G 2 : travailleurs ayant déjà fait partie d'un G.R.P. et plus - N= 155

En comparant les moyennes obtenues pour chacune des dimensions des C.C.O. entre le G 1 et le G 2, nous observons une différence significative entre ces deux groupes

seulement en ce qui concerne les comportements de soutien; les différences entre les moyennes étant non significatives pour les comportements d'entraide, d'initiative et de dévouement. En effet, suite au test T de Student, les résultats sont significatifs à l'endroit de cette catégorie de C.C.O. et révèlent un $T = -1,772$ ($P \leq 0,05$). Ce constat nous permettra de considérer les différences, concernant les comportements de soutien, entre l'échantillon total, le G 1 et le G 2 lors de la présentation des résultats des analyses de régressions multiples relatives aux hypothèses de la recherche.

Analyses de régression multiple

Afin de confirmer les résultats démontrés par l'analyse de corrélation et mettre en lumière le caractère significatif d'une variable par rapport à l'ensemble des variables comprises dans le schéma expérimental (Perrien et al., 1986), on procéda à l'analyse de régression multiple. Parmi les modèles d'analyse de régression multiple, on considère l'utilisation du modèle relatif à la régression hiérarchique ainsi que la corrélation canonique. Dans un premier temps, nous évoquerons les motifs ayant mené au choix de la régression hiérarchique. Après avoir vérifié l'utilité des variables socio-démographiques dans l'équation de régression, nous traiterons des résultats relatifs aux différentes hypothèses formulées dans la présente étude. Par la suite, nous exposerons différents résultats complémentaires à ceux relatifs aux hypothèses de la recherche. Finalement, nous présenterons les motifs justifiant l'importance d'effectuer l'analyse de corrélation canonique ainsi que les résultats obtenus.

Analyses de régression hiérarchique

De plus en plus, on observe que certains chercheurs en sciences comportementales (Farh, Podsakoff et Organ, 1990; George, 1991; Karambayya, 1990; Organ et Konovsky, 1989; Puffer, 1987; Williams et Anderson, 1991) utilisent le modèle de régression hiérarchique prôné par Cohen et Cohen (1975, 1983). La philosophie sous-jacente à ce modèle de régression consiste à accorder de l'importance à chaque variable indépendante de l'équation de régression tant en termes de sa contribution individuelle à la variance totale expliquée (significative ou non) que dans ses effets sur les autres variables de l'équation. En fait, il s'agit d'examiner la contribution d'un prédicteur à la variance unique de la variable expliquée lorsque la contribution d'un autre prédicteur est considérée de même que le niveau de signification de cet apport (Organ et Konovsky, 1989).

Nous faisons usage de ce modèle de régression pour les motifs suivants. Premièrement, l'ordre d'entrée des données étant prédéterminé par le chercheur, l'utilisation du modèle de régression hiérarchique permet de vérifier la validité des hypothèses qui définissent cet ordre donc, une meilleure compréhension du phénomène à étudier. Aussi, cette procédure est fortement recommandée à cause de sa capacité de fournir une répartition unique de la variance totale pour la variable expliquée (Cohen et Cohen, 1975, 1983). Par ailleurs, suite au constat que la participation psychologique et le fossé désir/influence soient corrélés, nous désirons connaître leur apport réel à la variance de la variable expliquée.

A. Utilité des variables socio-démographiques

Dans le présent cas, l'analyse de régression hiérarchique fut effectuée par blocs de variables. Or il s'agit de déterminer si les variables socio-démographiques sont utiles dans l'équation de régression et conséquemment, si nous devons les conserver afin d'augmenter la fiabilité des résultats. Dans un premier temps, l'ensemble des variables socio-démographiques furent entrées en bloc dans l'équation de régression à l'exception du niveau d'éducation en raison de sa corrélation significative avec trois dimensions des C.C.O. Les résultats sont présentés au tableau 11. Dans cette équation, seuls les résultats relatifs à la dimension entraide sont significatifs ($F=2,343$, $P\leq 0,05$). De façon plus précise, on note que le sexe serait relié positivement avec la dimension entraide ($\beta=0,135$, $P\leq 0,05$) et que l'ancienneté dans le poste en serait un prédicteur négatif ($\beta=-0,144$, $P\leq 0,05$). Dans l'ensemble, les variables socio-démographiques expliqueraient la variance des diverses dimensions à raison de 4,5% pour l'entraide, 0,4 % pour l'initiative, 1,5% pour le dévouement et 0,7% pour le soutien.

Nous poursuivons notre analyse en ajoutant à cette équation les quatre autres variables indépendantes de l'étude, c'est-à-dire la participation psychologique, le fossé désir/influence, la durée de participation et le niveau d'éducation. Les résultats, présentés au tableau 12, révèlent qu'à la suite de l'inclusion de ces variables, l'équation s'avère non significative pour l'ensemble des dimensions des C.C.O. De plus, le sexe et l'ancienneté dans le poste ne prédisent plus, de façon significative, la dimension entraide. Notons que les quatre variables ajoutées au modèle contribuent à la variance expliquée des différentes dimensions à raison de 1,5% pour l'entraide, 4% pour l'initiative, 5% pour le dévouement et 6% pour

le soutien.

Finalement, une troisième équation de régression fut effectuée en omettant, cette fois, le bloc de variables socio-démographiques afin de vérifier l'importance de ces dernières dans le présent modèle de recherche. Les résultats sont présentés au tableau 13 et indiquent d'une part, que l'équation est significative à la fois pour les dimensions dévouement ($F=3,207$, $P\leq 0,01$) et soutien ($F=2,805$, $P\leq 0,05$). D'autre part, ils révèlent une très faible différence dans la variance expliquée en ce qui concerne les dimensions initiative (1,3%), dévouement (0,4%) et soutien (0,6%). C'est au niveau de la dimension entraide que l'exclusion des variables socio-démographiques touche le plus. En effet, leur exclusion diminue la variance expliquée de 3%. Toutefois, on peut considérer cette diminution comme étant négligeable, surtout que ces variables ne sont plus des prédicteurs significatifs de cette dimension en présence des autres variables de l'étude. Par conséquent, pour les prochaines analyses, nous ne considérerons que les trois variables relatives à la P.P.D. et le niveau d'éducation.

B. Vérification des hypothèses de la recherche

Tel que précisé antérieurement, la vérification des hypothèses de la recherche sera effectuée en considérant l'échantillon total (tableau 13), le G 1 (tableau 14) et le G 2 (tableau 15). Le niveau de signification de l'équation relative à l'échantillon total fut abordé à la fin de la sous-section précédente. Concernant les résultats relatifs au G 1, notons que l'équation s'avère non significative et ce, pour l'ensemble des dimensions des C.C.O. Pour ce qui est des résultats relatifs au G 2, l'équation n'est significative qu'à l'endroit des dimensions

Tableau 11

Résultats de l'analyse de régression des variables
socio-démographiques pour les C.C.O.

Variables	Entraide			Initiative			Dévouement			Soutien		
	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.
Âge	-0,047	-0,664	0,507	0,021	0,284	0,776	-0,004	-0,060	0,952	-0,018	-0,254	0,800
Sexe	0,135	1,912	0,057	0,011	0,156	0,876	-0,103	-1,439	0,152	-0,026	-0,356	0,722
Ancienneté (poste)	-0,144	-2,040	0,043	-0,056	-0,773	0,441	-0,070	-0,979	0,329	-0,074	-1,027	0,306
Origine Urbaine/rurale	-0,034	-0,472	0,638	0,032	0,444	0,657	-0,000	-0,003	0,998	-0,018	-0,252	0,801
F :	2,343		0,056	0,211		0,932	0,725		0,576	0,341		0,850
R ² :	0,045		0,056	0,004		0,932	0,015		0,576	0,007		0,850
R ² ajusté :	0,026			-0,016			-0,006			-0,013		

Note : les coefficients de régression sont standardisés
N= 201

Tableau 12

Résultats de l'analyse de régression de l'ensemble
des variables pour les C.C.O.

Variables	Entraide			Initiative			Dévouement			Soutien		
	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.
Âge	-0,079	-1,070	0,286	-0,012	-0,156	0,876	-0,035	-0,466	0,641	-0,013	-0,169	0,866
Sexe	0,137	1,891	0,060	0,024	0,325	0,746	-0,078	-1,075	0,284	0,003	0,038	0,969
Ancienneté	-0,115	-1,580	0,116	-0,027	-0,367	0,714	-0,075	-1,040	0,300	-0,078	-1,085	0,279
Origine urbaine/rurale	0,013	0,168	0,867	0,104	1,375	0,171	0,044	0,595	0,552	0,018	0,241	0,809
Participation psychologique	-0,073	-0,950	0,172	-0,105	-1,349	0,089	-0,013	-0,169	0,433	-0,024	-0,307	0,379
Fossé désir/influence	-0,006	-0,073	0,471	-0,100	-1,206	0,115	-0,077	-0,987	0,162	-0,161	-2,050	0,021
Durée de la participation	0,019	0,264	0,396	-0,009	-0,123	0,451	0,024	0,335	0,369	0,169	2,354	0,008
Niveau d'éducation	-0,123	-1,639	0,103	-0,190	-2,477	0,014	-0,228	-3,003	0,003	-0,100	-1,319	0,189
F :	1,464		0,173	1,137		0,341	1,607		0,125	1,488		0,164
R ² :	0,058		0,173	0,046		0,341	0,064		0,125	0,158		0,164
ΔR^2 :	0,015			0,040			0,050			0,060		
R ² ajusté :	0,019			0,006			0,024			0,019		

Note : les coefficients de régression sont standardisés
N= 197

Tableau 13

Résultats de l'analyse de régression sans les variables
socio-démographiques pour les C.C.O.

Variables	Entraide			Initiative			Dévouement			Soutien		
	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.
Participation psychologique	-0,066	-0,873	0,192	-0,080	-1,063	0,144	-0,013	-0,181	0,428	-0,014	-0,192	0,424
Fossé désir/influence	0,006	0,078	0,469	-0,076	-1,008	0,157	-0,097	-1,309	0,096	-0,157	-2,110	0,018
Durée de la participation	0,000	0,005	0,498	-0,020	-0,281	0,389	-0,017	0,243	0,404	0,154	2,220	0,014
Niveau d'éducation	-0,124	-1,760	0,080	-0,160	-2,279	0,024	-0,236	-3,416	0,001	-0,101	-1,451	0,148
F :	1,062		0,377	1,709		0,149	3,207		0,014	2,805		0,023
R ² :	0,021		0,377	0,033		0,149	0,060		0,014	0,053		0,023
Δ R ² :	0,030			0,013			0,004			0,006		
R ² ajusté :	0,012			0,014			0,041			0,034		

Note : les coefficients de régression sont standardisés

N= 205

dévouement ($F=3,702$, $P\leq 0,01$) et soutien ($F=2,913$, $P\leq 0,05$). Dans leur ensemble, ces résultats confirment ceux révélés par les corrélations précédentes à l'effet que peu de dimensions des C.C.O. ne semblent être influencées significativement par les variables relatives à la P.P.D.

L'hypothèse 1, à l'effet que la participation psychologique puisse être reliée de façon positive et significative aux comportements d'entraide, d'initiative, de dévouement et de soutien, est infirmée dans son ensemble. En effet, bien qu'une relation négative significative soit observée à l'endroit des comportements d'initiative lorsque le G 1 est considéré ($\beta=-0,240$, $P\leq 0,05$), il importe de rappeler au lecteur que nous ne pouvons considérer ce résultat puisque la tendance centrale de la manifestation de l'initiative entre ces deux sous-groupes n'est pas significative (tableau 10). Bref, cette représentation du concept de P.P.D. ne fut reliée de façon significative à aucune des dimensions des C.C.O. (tableau 13).

L'hypothèse 2 proposait de vérifier l'absence de lien significatif entre le fossé désir/influence et la dimension initiative. Les résultats obtenus permettent de confirmer cette hypothèse puisque le poids beta obtenu est de $-0,076$, ($P>0,05$) (tableau 13). Quant à la relation négative et significative obtenue entre ces concepts selon le G 1 ($\beta=-0,285$, $P\leq 0,05$), celle-ci ne peut être considérée dans le présent échantillon pour les motifs évoqués au paragraphe précédent.

Concernant l'hypothèse 3, à l'effet que le fossé désir/influence soit relié de façon négative et significative avec les dimensions entraide, dévouement et soutien, les résultats

Tableau 14

Résultats de l'analyse de régression pour les C.C.O. concernant
les travailleurs n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P.

Variables	Entraide			Initiative			Dévouement			Soutien		
	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.
Participation psychologique	-0,181	-1,228	0,112	-0,240	-1,666	0,051	0,088	0,598	0,276	-0,183	-1,225	0,113
Fossé désir/influence	0,004	0,030	0,488	-0,285	-2,031	0,023	-0,204	-1,429	0,080	-0,055	-0,375	0,354
Niveau d'éducation	-0,100	-0,710	0,481	-0,000	-0,001	0,999	-0,116	-0,833	0,409	0,063	0,443	0,330
F :	0,929		0,433	1,797		0,159	1,226		0,310	0,509		0,678
R ² :	0,052		0,433	0,042		0,159	0,012		0,310	0,029		0,678
R ² ajusté :	-0,004			0,042			0,012			-0,028		

Note : les coefficients de régression sont standardisés

N= 54

Tableau 15

Résultats de l'analyse de régression pour les C.C.O. concernant les
travailleurs ayant déjà fait partie d'un G.R.P.

Variables	Entraide			Initiative			Dévouement			Soutien		
	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.
Participation psychologique	-0,050	-0,550	0,291	-0,041	-0,454	0,325	-0,074	-0,851	0,198	0,022	0,252	0,401
Fossé désir/influence	-0,010	-0,108	0,457	-0,002	-0,026	0,489	-0,088	-1,015	0,156	-0,210	-2,393	0,009
Durée de la participation	0,095	1,140	0,128	0,003	0,405	0,343	0,133	1,658	0,050	0,111	1,370	0,086
Niveau d'éducation	-0,130	-1,561	0,121	-0,200	-2,426	0,016	-0,291	-3,630	0,000	-0,150	-1,852	0,066
F :	0,866		0,486	1,528		0,197	3,702		0,007	2,913		0,024
R ² :	0,023		0,486	0,040		0,197	0,092		0,007	0,074		0,024
R ² ajusté :	-0,004			0,014			0,067			0,049		

Note : les coefficients de régression sont standardisés

N= 150

obtenus permettent de n'en confirmer qu'une partie. Seule la dimension soutien serait susceptible d'être prédite de façon négative et significative par le fossé désir/influence. Aussi, dans le cas de cette dimension des C.C.O., rappelons que l'on peut considérer les résultats obtenus pour les deux sous-groupes comparatifs (tableau 10). Ainsi, on observe que pour l'échantillon total (tableau 13) cette relation serait supportée par un poids beta de -0,157 ($p \leq 0,05$); dans le cas du G 1 (tableau 14) cette relation serait non significative ($P > 0,05$); dans le cas du G 2 (tableau 15) cette relation serait supportée par un poids beta de -0,210 ($P \leq 0,01$).

Dans la même veine, l'hypothèse 4, stipulant que la durée de participation puisse être reliée de façon positive et significative avec l'entraide, l'initiative, le dévouement et le soutien, ne peut être confirmée qu'en partie. Cette dimension du concept de P.P.D. ne serait un prédicteur potentiel que de la dimension soutien et ce, seulement lorsque l'on considère l'échantillon total. En effet, si on se réfère aux différents groupes comparatifs, on observe que pour l'échantillon total (tableau 13) cette relation serait supportée par un poids beta de 0,154 ($P \leq 0,01$); dans le cas du G 2 (tableau 15) cette relation serait non significative ($P > 0,05$). Ainsi, lorsqu'on retire de l'échantillon total les répondants n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P., on observe que la durée de participation ne s'avère plus un prédicteur significatif de la dimension soutien.

C. Présentation de résultats complémentaires

Cette section a pour but de présenter certains résultats complémentaires à ceux reliés directement aux hypothèses de la présente recherche.

Malgré l'absence d'hypothèse de recherche justifiant le report de ces observations, un examen en profondeur des analyses précédentes de même que de deux autres analyses statistiques a fait ressortir certains résultats susceptibles d'intéresser le lecteur et de susciter le développement ultérieur de pistes de recherche.

La présentation de ces résultats complémentaires s'effectuera selon l'ordre respecté jusqu'à maintenant.

Lors de notre enquête, on demandait aux travailleurs de répondre aux deux questions suivantes : (1) Faites-vous actuellement partie d'un groupe de résolution de problèmes? (2) Souhaiteriez-vous faire partie d'un groupe de résolution de problèmes? Or en regroupant les travailleurs ne faisant pas actuellement partie d'un G.R.P. mais qui manifestent le désir d'y adhérer, on observe que la participation psychologique influencerait négativement et significativement la dimension entraide ($\beta = -0,295$, $P \leq 0,05$) (tableau 16). Cependant, notons que l'équation n'est significative pour aucune des dimensions des C.C.O.

La participation psychologique est reliée de façon négative avec le fossé désir/influence ($r = -0,35$, $P \leq 0,0001$) et positive avec l'influence perçue dans des types de décisions spécifiques ($r = 0,42$, $P \leq 0,0001$).

Par ailleurs, en examinant de plus près la répartition des répondants selon le nombre de groupes auxquels ils ont adhéré jusqu'à aujourd'hui, soit (1) jamais participé; (2) participé à un groupe; (3) participé à deux groupes; (4) participé à trois groupes et plus, on observe

Tableau 16

Résultats de l'analyse de régression pour les C.C.O. concernant les travailleurs non membres d'un G.R.P. mais désireux de le devenir

Variables	Entraide			Initiative			Dévouement			Soutien		
	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.	Valeur β	Test T	Seuil signi.
Participation psychologique	-0,295	-2,096	0,020	-0,156	-1,107	0,136	-0,061	-0,427	0,335	-0,177	-1,235	0,111
Fossé désir/influence	-0,107	-0,769	0,224	-0,211	-1,510	0,068	-0,168	-1,189	0,119	-0,175	-1,230	0,112
Durée de la participation	-0,099	-0,792	0,216	-0,024	-0,187	0,426	-0,078	-0,612	0,271	0,078	0,608	0,273
Niveau d'éducation	-0,054	-0,426	0,672	-0,176	-1,391	0,169	-0,141	-1,099	0,138	-0,044	-0,340	0,735
F :	1,308		0,277	1,268		0,293	0,788		0,537	0,753		0,560
R ² :	0,082		0,277	0,079		0,293	0,051		0,537	0,049		0,560
R ² ajusté :	0,019			0,017			-0,014			-0,016		

Note : les coefficients de régression sont standardisés

N= 63

une augmentation graduelle de l'influence désirée et de l'influence perçue entre les différents groupes (tableau 31, annexe A). Toutefois, notons que l'augmentation relative à l'influence perçue est plus forte que celle reliée à l'influence désirée.

Les résultats reportés au tableau 13 indiquent également que le niveau d'éducation influence de façon négative et significative les dimensions initiative ($\beta = -0,160$, $P \leq 0,05$) et dévouement ($\beta = -0,236$, $P \leq 0,001$).

En résumé, à l'exception de deux groupes précis de travailleurs chez qui la participation psychologique aurait une influence négative sur les dimensions initiative (tableau 14) et entraide (tableau 16), les régressions effectuées précédemment révèlent que seuls les concepts de la P.P.D. relatifs à l'approche cognitive pourraient être considérés des prédicteurs potentiels de quelques dimensions des C.C.O. Toutefois, il devient intéressant de poursuivre cette analyse afin de connaître l'apport des approches cognitive et affective à la variance expliquée pour chacune des dimensions des C.C.O. en tenant compte de l'ensemble de ces variables.

Pour ce faire, nous considérons la contribution de chacune des trois variables du modèle de P.P.D. à la variance expliquée pour les quatre dimensions des C.C.O. et ce, suivant un ordre pré-déterminé d'entrée des variables dans l'équation de régression. Dans un premier temps, les variables sont entrées dans l'équation suivant l'approche cognitive c'est à dire (1) la durée de participation; (2) le fossé désir/influence; (3) la participation psychologique. Dans un deuxième temps, l'ordre d'entrée des variables fut inversé c'est-à-dire (1) la participation

psychologique; (2) le fossé désir/influence; (3) la durée de participation. A noter que, pour les deux approches, le fossé désir/influence fut entré en deuxième lieu dans l'équation compte tenu que ce concept est formé à la fois d'une composante cognitive (influence perçue) et d'une composante affective (influence désirée). Après l'entrée de chacune des variables, nous retenons la variance expliquée par celle-ci en tenant compte des variables déjà dans le modèle. Ainsi, il devient possible de connaître l'évolution de la variance expliquée des quatre dimensions des C.C.O. suivant ces deux approches.

Les résultats sont présentés au tableau 17. D'une part, l'équation s'avère significative seulement en ce qui concerne la dimension soutien ($F=2,916$, $P\leq 0,05$). D'autre part, les variables cognitives apportent une contribution de 4% ($P\leq 0,01$) à la variance pour la dimension soutien et 0,6% ($P>0,05$) pour la dimension dévouement lorsque la variable affective est contrôlée, tandis que la variable affective ne contribue en rien à la variance pour ces dimensions. Bien que ces résultats ne soient pas significatifs, on observe tout de même que c'est l'approche affective qui contribue le plus à la variance de la dimension entraide (0,4%) comparativement à l'approche cognitive. En effet, lorsqu'on contrôle la variable affective, l'ajout de la variable fossé désir/influence apporte une contribution nulle à la variance expliquée de cette dimension et l'ajout de la durée de participation en diminue la variance (-0,1%). En ce qui concerne la dimension initiative, les deux approches contribuent également à la variance expliquée (0,4% et 0,5%).

Tableau 17
Régressions hiérarchiques alternatives pour les C.C.O.
selon les approches cognitive et affective de la P.P.D.

Variables entrées	Entraide	Initiative	Dévouement	Soutien
Le cognitif suivi de l'affectif				
1. <u>Approche cognitive</u>				
1er pas : Durée de participation				
R ²	0,000	0,002	0,000	0,021*
2e pas : Fossé désir/influence				
R ²	0,002	0,003	0,005	0,041**
<u>Approche affective</u>				
3e pas : Participation psychologique				
R ²	0,006	0,008	0,006	0,041*
<u>Affectif après cognitif</u>				
Δ de R ²	0,004	0,005	0,001	0,000
L'affectif suivi du cognitif				
2. <u>Approche affective</u>				
1er pas : Participation psychologique				
R ²	0,007	0,004	0,000	0,002
<u>Approche cognitive</u>				
2e pas : Fossé désir/influence				
R ²	0,007	0,009	0,004	0,026*
3e pas : Durée de participation				
R ²	0,006	0,008	0,006	0,041*
<u>Cognitif après affectif</u>				
Δ de R ²	-0,001	0,004	0,006	0,039
Beta standardisés :				
Participation psychologique	-0,065	-0,079	-0,011	-0,014
Fossé désir/influence	0,017	-0,061	-0,077	-0,146*
Durée de participation	-0,014	-0,039	-0,009	0,140*
* P≤0,05 ** P≤0,01				

Analyse de corrélation canonique

Compte tenu que les analyses de régression précédentes furent effectuées en tenant compte de chacune des dimensions des C.C.O. et qu'une forte corrélation fut démontrée entre chacune d'entre elles, une autre forme de régression multiple multivariée s'impose afin de supporter les résultats obtenus précédemment. Il s'agit de l'analyse de corrélation canonique, analyse fréquemment utilisée en sciences humaines à cause du besoin de vérifier les relations entre des variables comportementales et des variables attitudinales (Bertier et Bouroche, 1975). Volle (1981) définit l'analyse de corrélation canonique comme : "la corrélation maximum possible entre des fonctions linéaires de deux vecteurs de variables" (p.172). Il s'agit de vérifier la relation entre d'une part, l'ensemble des variables représentant la P.P.D. et le niveau d'éducation et, d'autre part, les quatre dimensions des C.C.O.

Dans un premier temps, notons que la corrélation canonique s'est révélée significative avec un $F=2,1101$ ($P \leq 0,01$) et une valeur Lambda de 0,847 ($P \leq 0,01$). Le test de réduction des dimensions de Bartlett révèle quatre fonctions dont une seule serait significative. La valeur propre, la variance expliquée par chacune des fonctions, le coefficient de corrélation structurelle et le coefficient canonique standardisé sont présentés au tableau 18. Le coefficient de corrélation structurelle représente la corrélation entre chaque variable et les fonctions canoniques tandis que le coefficient canonique standardisé représente la contribution relative de chacune des variables aux fonctions canoniques (Karambayya, 1989).

Tableau 18

Corrélation canonique entre les variables explicatives et expliquées

Variables	Fonctions canoniques			
	1	2	3	4
Corrélation canonique	0,294	0,255	0,070	0,058
F	2,1101	1,6983	0,4146	0,6772
Seuil de signification	0,007	0,087	0,798	0,412
% de variance	0,548	0,404	0,029	0,020
Valeur propre	0,094	0,070	0,005	0,003
<u>Variables expliquées</u>				
Entraide	-0,58 -0,25	-0,07 0,42	0,84 0,83	0,69 0,27
Initiative	-0,56 -0,19	0,29 0,65	0,06 0,42	-1,14 -0,60
Dévouement	-0,09 -0,03	0,82 0,96	-0,61 -0,15	0,49 0,25
Soutien	1,25 0,60	0,10 0,56	0,35 0,56	-0,04 -0,12
<u>Variables explicatives</u>				
Participation				
psychologique	0,22 0,47	-0,12 0,03	-0,81 -0,80	0,67 -0,37
Fossé désir/influence	-0,50 -0,64	-0,46 -0,34	0,08 0,36	0,84 0,59
Durée de participation	0,68 0,74	0,09 -0,00	0,60 0,53	0,43 0,39
Niveau d'éducation	0,19 0,32	-0,94 -0,90	-0,06 -0,02	-0,29 -0,30

Les colonnes 1 à 4 représentent les fonctions canoniques. Les nombres placés sous chaque fonction correspondent au coefficient canonique standardisé (gauche) et au coefficient de corrélation structurelle (droite) associés à chaque fonction.

La première fonction est significative ($F=2,1101$, $P\leq 0,01$) et elle révèle une valeur propre de 0,094, une corrélation canonique de 0,294 et explique 55% de la variance. Les résultats indiquent que cette fonction serait fortement corrélée avec la dimension soutien (0,60). C'est aussi la dimension soutien qui contribue le plus à cette fonction (1,25). Par ailleurs, on observe une forte corrélation positive et négative entre cette fonction et respectivement la durée de participation (0,74) et le fossé désir/influence (-0,64). C'est aussi la durée de participation qui contribue le plus à cette fonction (0,68) suivie du fossé désir/influence (-0,50).

La deuxième fonction, non significative ($F=1,6983$, $P>0,05$), révèle une corrélation canonique de 0,255, une valeur propre de 0,070 et contribue à un 40% additionnel à la variance expliquée. Cette fonction est caractérisée par un coefficient de corrélation structurelle élevé avec les dimensions dévouement (0,96) et initiative (0,65). C'est aussi la dimension dévouement qui contribuerait le plus à cette fonction (0,82). En ce qui concerne les variables explicatives, notons qu'une forte corrélation structurelle négative est démontrée avec le niveau d'éducation (-0,90), variable contribuant le plus à cette même fonction (-0,94).

Les troisième et quatrième fonctions canoniques sont non significatives. Ainsi, celles-ci indiquent respectivement une corrélation canonique de 0,070 et de 0,058, une valeur propre de 0,005 et de 0,003 et expliquent 2,9% et 2% de la variance. Globalement, les résultats de l'analyse canonique viennent confirmer ceux obtenus précédemment.

CHAPITRE V

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

L'interprétation des résultats portera d'une part, sur l'existence ou l'absence de relations significatives relevées entre la P.P.D. et les C.C.O. Dans un premier temps, nous procéderons donc à une interprétation des résultats obtenus en regard des quatre hypothèses de la présente recherche. La séquence relative à l'interprétation de ces résultats suivra l'ordre de présentation de ces hypothèses de recherche.

D'autre part, l'interprétation des résultats portera sur la vérification du nombre de dimensions du concept de C.C.O. Nous poursuivrons cet exercice en expliquant les résultats relatifs à l'instrument de mesure des C.C.O. utilisé dans la présente étude. Finalement, nous interpréterons les résultats complémentaires exposés au chapitre précédent.

Interprétation relative aux hypothèses de la recherche

Participation psychologique et C.C.O.

L'hypothèse 1 stipulait une relation positive et significative entre la participation psychologique et les quatre dimensions des C.C.O. Cette hypothèse fut infirmée dans son ensemble en ce sens que la participation psychologique ne semble pas constituer un prédicteur de la manifestation des C.C.O.

Concernant nos résultats obtenus à l'égard des comportements d'entraide et de dévouement, lorsqu'on observe la répartition des répondants à l'endroit de ces comportements, on note qu'au delà de 80% des travailleurs les exprimeraient à un niveau très élevé. Aussi, le personnel de cette entreprise ayant été sélectionné en tenant compte principalement de leur capacité de travailler en équipe et de leur dynamisme, on peut penser que, dans le cas de cet échantillon, manifester de tels comportements pourrait aller de soi et/ou ne serait pas influencé par la participation psychologique. Reste à savoir si, dans le cas d'une organisation différente où ces comportements sont peu manifestés, la participation psychologique peut influencer le travailleur à s'exprimer ainsi.

Néanmoins, dans leur ensemble nos résultats viennent contredire la suggestion de Moorman (1991) à l'effet que le choix d'être un bon citoyen organisationnel soit basé sur une évaluation générale de l'atmosphère de travail, à tout le moins en ce qui a trait à une atmosphère participative. Cependant, nos résultats peuvent s'apparenter à ceux obtenus par Karambayya (1990) à l'endroit des effets non significatifs de la culture de satisfaction sur la manifestation des quatre dimensions des C.C.O. et ce, comparativement à la culture de sécurité considérée comme un prédicteur des comportements de dévouement. Karambayya (1989) définit la culture de satisfaction comme :

une organisation à peu de paliers hiérarchiques qui permet la participation à la prise de décisions et qui donne priorité aux relations interpersonnelles d'encouragement, aux communications ouvertes, ainsi qu'à la prise de risque (p.73).

et la culture de sécurité comme :

une organisation conservatrice et conventionnelle prônant la prise de décisions centralisée et imposant des codes comportementaux strictes. Les interactions interpersonnelles sont caractérisées par le conformisme, l'évitement des conflits et par l'application de sanctions sévères lors d'échecs et/ou de déviation des normes établies (p. 73).

Bref, ces résultats indiquent clairement que miser seulement sur le climat participatif au sein du groupe de travail ne semble pas suffire pour transformer les comportements du travailleur à l'égard de sa responsabilité face à l'efficacité organisationnelle.

Suite à ces constats, on peut penser que la satisfaction ressentie par le travailleur percevant travailler dans un climat participatif (participation psychologique) (Miller et Monge, 1986), relation n'étant plus à prouver, ne semble pas responsabiliser ce dernier à l'égard de cette dimension de l'efficacité organisationnelle (C.C.O.) mais pourrait plutôt le maintenir dans une certaine léthargie face au nouveau rôle qu'on voudrait bien lui faire jouer dans l'organisation. Est-ce à croire que la satisfaction du travailleur dans ses besoins immédiats ou connus, laquelle satisfaction est susceptible d'entraîner un certain niveau de sécurité et de confort, puisse empêcher le travailleur d'éprouver une autre façon d'exprimer son dynamisme au sein de l'organisation? Si tel est le cas, qu'advient-il de la petite et moyenne entreprise (P.M.E.), où le travailleur expérimente davantage la participation psychologique à la participation objective?

Fossé désir/influence et C.C.O.

Concernant la relation entre le fossé désir/influence et les comportements d'initiative, deux hypothèses furent formulées. L'hypothèse 2 prévoyait une absence de lien significatif entre le fossé désir/influence et les comportements d'initiative. Cette hypothèse fut confirmée et les résultats sont en accord avec ceux obtenus par Graham et Verma (1991). Ainsi, le fait que le travailleur soit insatisfait dans son besoin d'influencer la prise de décisions n'affecterait d'aucune façon son niveau de manifestation des comportements d'initiative. En d'autres mots, le niveau de manifestation de comportements d'initiative serait indépendant de l'étendue du fossé désir/influence révélé par le travailleur.

Quant à l'hypothèse 3, celle-ci stipulait un lien négatif et significatif entre le fossé désir/influence et les comportements d'entraide, de dévouement et de soutien. Cette hypothèse fut infirmée en ce qui concerne les comportements d'entraide et de dévouement et on peut expliquer ces résultats en invoquant les mêmes motifs que dans le cas de la participation psychologique (H 1). Ainsi, on peut penser que, dans le cas de cet échantillon, manifester de tels comportements pourrait aller de soi et/ou ne serait pas affecté par le fossé désir/influence compte tenu du jeune âge de l'organisation (2,5 ans). Reste à savoir si, dans le cas d'une organisation différente où ces comportements sont peu manifestés, le fossé désir/influence peut influencer le travailleur à s'exprimer ainsi.

Cependant, cette troisième hypothèse fut confirmée en ce qui concerne les comportements de soutien. En effet, selon les résultats obtenus, il semble que plus le fossé

désir/influence s'élargit, moins le travailleur pourrait être enclin à manifester des comportements de soutien.

Afin d'expliquer ce résultat, on doit se rappeler que les C.C.O. constituent des actes discrétionnaires et qu'ils sont généralement les premiers à être éliminés dans le cas d'une frustration quelconque susceptible d'être engendrée par la perception d'une injustice (Organ, 1988b). Or ces résultats seraient en accord avec la proposition de Moorman (1991) à l'effet que la décision d'un travailleur d'exprimer un type de C.C.O. est influencée par son évaluation de la justice en relation avec celui à qui bénéficie directement ces mêmes comportements c'est-à-dire dépend de la personne à qui il attribue la responsabilité de cette injustice. Il peut s'agir de l'organisation, du supérieur immédiat et/ou des collègues de travail. Ainsi, il est possible de croire qu'un travailleur insatisfait dans son désir d'influence (fossé désir/influence) peut attribuer à l'organisation, qui convient normalement du niveau d'influence à accorder aux G.R.P., l'injustice qu'il perçoit et manifester son mécontentement par une réduction de sa fidélité et de sa défense des intérêts organisationnels (comportements dirigés directement vers l'organisation, c'est à dire la dimension soutien).

Par ailleurs, on observe que les effets du fossé désir/influence sur les comportements de soutien sont non significatifs lorsque seuls les travailleurs n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P. sont considérés. A l'opposé, les effets négatifs de ce concept sur ces comportements sont plus marqués lorsque l'échantillon total est réduit de ce même groupe de répondants. En conséquence, ce changement semble se manifester dès les premières expériences du

travailleur dans un G.R.P. et peut être interprété comme un effet de la participation objective sur les comportements de soutien. Donc, le fossé désir/influence serait un prédicteur négatif de l'expression des comportements de soutien chez les travailleurs ayant déjà fait partie d'un G.R.P.

Durée de participation et C.C.O.

Une quatrième hypothèse de recherche fut formulée à l'endroit des C.C.O. Celle-ci stipulait un lien positif et significatif entre la durée de participation à un G.R.P. et l'expression des quatre dimensions des C.C.O. Cette hypothèse fut infirmée à l'égard des comportements d'entraide, d'initiative et de dévouement. Concernant les comportements d'entraide et de dévouement, nos résultats peuvent provenir du fait que, tout comme pour la participation psychologique et le fossé désir/influence, dans l'organisation analysée la manifestation de tels comportements semble aller de soi et que la P.P.D. formelle ne peut stimuler ce qui l'est déjà. Nos résultats viendraient appuyer Graham et Verma (1991) lorsqu'elles précisent que l'utilité de la P.P.D. réside dans sa capacité de réveiller les ressources dormantes chez le travailleur considéré inactif.

Cependant, le fait que ce concept ne soit pas relié de façon significative aux comportements d'initiative confirme les résultats obtenus par Graham et Verma (1991). On peut penser que la durée de participation par le biais d'un G.R.P. n'a aucune influence sur les comportements dirigés directement vers le supérieur immédiat (comportements d'initiative).

Toutefois, cette quatrième hypothèse fut confirmée à l'égard des comportements de soutien. En effet, nos résultats révèlent que le nombre de G.R.P. auxquels le travailleur a adhéré a une incidence positive sur leur niveau de manifestation des comportements de soutien. On pourrait expliquer ces résultats de deux façons. D'une part, on peut penser que lorsque l'organisation accorde à ses travailleurs le droit d'intervenir directement dans le processus décisionnel, ces derniers peuvent se sentir traités avec justice et considérés par l'organisation et s'exprimer par une augmentation des comportements qui lui sont directement dirigés soit les comportements de soutien. D'autre part, on peut invoquer le fait qu'un travailleur qui est confronté aux réalités de l'organisation peut, au fil des expériences relatives à la résolution de problèmes, prendre conscience de la place qu'il occupe dans le succès organisationnel et le manifester en exprimant davantage de comportements de soutien.

Bien que cette hypothèse se soit avérée juste à l'endroit des comportements de soutien de l'organisation, la durée de participation serait un prédicteur de ces comportements seulement lorsque l'échantillon complet est considéré. En effet, lorsque les répondants n'ayant jamais adhéré à un G.R.P. sont exclus, les résultats s'avèrent non significatifs. Ce qui nous amène à penser que les effets positifs de la durée de participation sur les comportements de soutien se manifestent dès la première adhésion d'un travailleur à un G.R.P. On peut expliquer ce résultat en invoquant l'effet de nouveauté.

Par ailleurs, on note que la répartition des répondants selon le nombre de groupes auxquels le travailleur a participé jusqu'à aujourd'hui révèle que seulement 23% des répon-

dants ont participé à trois groupes et plus. Ainsi, il est possible de croire que l'effet d'apprentissage escompté reste encore à venir et ce, tant pour les comportements d'initiative que de soutien. Ainsi, dans un an ou deux, une deuxième enquête du même genre effectuée dans la même organisation serait susceptible de révéler des résultats différents.

Interprétation relative aux dimensions des C.C.O.

D'une part, les résultats obtenus suite à l'analyse factorielle supportent le fait que la citoyenneté organisationnelle peut être caractérisée par un ensemble de comportements (Graham, 1986b). Aussi, l'émergence de quatre dimensions soit l'entraide, l'initiative, le dévouement et le soutien converge avec la typologie de Graham (1989) et les résultats empiriques obtenus antérieurement (voir : Karambayya, 1990; Moorman et Blakely, 1992). Quant aux indices de consistance interne de ces dimensions, on note qu'ils s'apparentent de près à ceux obtenus par Moorman et Blakely (1992) (tableaux 6 et 9).

L'obligation de retirer trois des énoncés proposés par Moorman et Blakely (1992) peut être dûe à une différence culturelle entre les deux échantillons étudiés. En effet, il est possible que les superviseurs interrogés dans la présente étude aient interprété ces comportements différemment de leur prédécesseurs. Néanmoins, le retrait de ces énoncés et l'ajout de trois énoncés en relation avec les comportements de soutien viennent renforcer la mesure des C.C.O. en diminuant le niveau de corrélation entre ses différentes dimensions comparativement à toutes les études sur les C.C.O. effectuées jusqu'à aujourd'hui. En effet, la corrélation entre les dimensions se situent entre 0,32 et 0,52 comparativement à Moorman

et Blakely (1992) ayant obtenu une corrélation se situant entre 0,49 et 0,66 et Karambayya (1990) dont les résultats indiquent une corrélation entre 0,43 et 0,59.

D'autre part, les résultats obtenus supportent l'idée que les recherches ultérieures devraient persister à considérer les C.C.O. comme un concept à quatre dimensions plutôt qu'un concept général. En effet, dans la présente étude, bien que la P.P.D. ne fut réellement reliée de façon significative qu'à une seule dimension des C.C.O., il importe de préciser qu'aucune des variables représentant la P.P.D. ne fut reliée au concept général réunissant l'ensemble des comportements sous une seule dimension.

Interprétation relative aux résultats complémentaires

Participation psychologique

On observe que la participation psychologique pourrait intervenir négativement sur l'expression des comportements d'entraide chez le travailleur ne participant pas actuellement par le biais d'un G.R.P. mais qui manifeste le désir d'en faire partie. Aussi, ce concept pourrait intervenir négativement sur le niveau de manifestation des comportements d'initiative chez les travailleurs n'ayant jamais encore fait partie d'un G.R.P. En d'autres mots, chez le travailleur désireux de participer de façon plus objective (en faisant partie d'un G.R.P.) mais qui ne peut pas s'exécuter en ce sens pour le moment, plus celui-ci perçoit travailler dans un climat de travail participatif (participation psychologique) plus il serait susceptible d'exprimer sa frustration en diminuant les comportements dirigés directement vers ses collègues de travail (comportements d'entraide) et vers le supérieur immédiat (comportements d'initiative).

Ce résultat peut aller dans le sens de la proposition de Brief et Motowidlo (1986) à l'effet que le climat organisationnel serait relié aux comportements pro-sociaux dirigés vers l'individu plutôt que vers l'organisation. Toutefois, notons que le nombre relativement faible de répondants dans ce groupe invite à une très grande prudence dans l'interprétation de ces résultats.

Par ailleurs, on observe que la participation psychologique est reliée de façon significative et d'une part, négative avec le fossé désir/influence et, d'autre part, positive avec l'influence perçue par le travailleur dans des décisions spécifiques. Ces résultats laissent supposer que la participation psychologique peut constituer une attitude essentielle à l'atteinte d'un niveau élevé de congruence entre le désir d'influencer la prise de décisions et l'influence perçue (fossé désir/influence réduit). En outre, en raison de l'effet négatif du fossé désir/influence sur les comportements de soutien, on peut penser qu'en étant reliée négativement avec le fossé désir/influence, la participation psychologique pourrait représenter un stimulateur indirect de la manifestation des comportements de soutien donc constituer un des points d'encrage à l'éveil de la manifestation des comportements de soutien.

Bref, on peut penser que la participation psychologique puisse être un critère à la base du succès des G.R.P. à l'égard des C.C.O. et, du même coup, qu'il puisse être dangereux de stimuler cette perception sans assurer la possibilité de participer objectivement. Par conséquent, dans le cas d'un niveau élevé de participation psychologique chez le travailleur, une impossibilité de participer objectivement peut perturber, au fil du temps, le climat

organisationnel. Une façon d'éviter ce problème serait de permettre au travailleur de participer aussi (en plus des G.R.P.) par le biais d'une autre approche participative à plus long terme et dont l'adhésion serait volontaire tel que les C.Q.

Fossé désir/influence

Si on tient compte de la force des relations obtenues entre le fossé désir/influence et ses composantes soit l'influence désirée et l'influence perçue par le travailleur, on peut penser que, dans l'échantillon actuel, la perception du travailleur quant à son niveau d'influence aurait une incidence plus forte sur le fossé désir/influence que ne l'aurait son désir d'influence. Aussi la manifestation des comportements de soutien du travailleur serait en quelque sorte en fonction de l'influence qu'il perçoit avoir dans le processus décisionnel.

Finalement, si on compare les résultats relatifs aux deux groupes de répondants c'est-à-dire ceux n'ayant jamais fait partie d'un G.R.P. et ceux ayant déjà fait partie d'un G.R.P., on observe un déplacement dans le type de comportements susceptibles d'être freinés dans le cas où le travailleur serait insatisfait dans son désir d'influence (fossé désir/influence). De plus, ce déplacement se manifeste dès la première adhésion du travailleur à un G.R.P. Ces résultats peuvent s'expliquer de la façon suivante. Un travailleur n'ayant jamais participé à un G.R.P. et qui se sent insatisfait dans son désir d'influence (fossé désir/influence), peut se sentir traité injustement et attribuer cette injustice à son supérieur immédiat. Ainsi, ce travailleur pourrait exprimer son insatisfaction en freinant les comportements qui sont susceptibles de bénéficier directement à son supérieur immédiat, c'est-à-dire les

comportements d'initiative. Alors que le travailleur ayant déjà participé dans un G.R.P. et qui se sent insatisfait dans son désir d'influence (fossé désir/influence) peut se sentir traité avec injustice et attribuer cette injustice à l'organisation qui, normalement, convient du niveau d'influence à accorder aux travailleurs. Ainsi, ce travailleur pourrait manifester son insatisfaction en freinant les comportements qui sont directement dirigés vers l'organisation, soit les comportements de soutien.

Par ailleurs, on a observé une augmentation graduelle de l'influence perçue et l'influence désirée selon le nombre de G.R.P. auxquels a adhéré le travailleur. Ce résultat est conforme à celui obtenu par Rafaeli (1985) qui démontra que lorsque la durée de participation augmente, l'influence perçue et le désir de participer dans divers types de décisions augmentent également. Par contre, on observe une augmentation plus forte du niveau d'influence perçu que de l'influence désirée par le travailleur et, par le fait même, une réduction du fossé désir/influence. Ainsi, au fil du temps, le fossé désir/influence tend à diminuer en raison d'une augmentation de l'influence perçue chez le travailleur pouvant signifier que plus le travailleur participe par le biais de ces groupes plus il est susceptible de percevoir de l'influence, de diminuer le fossé entre le désir et l'influence et de manifester des comportements de soutien.

Approche cognitive versus approche affective

D'une part, les résultats de cette étude révèlent que, comparativement à l'approche affective, l'approche cognitive pourrait prévaloir lorsqu'il s'agit de prédire les effets de la

P.P.D. sur cette dimension de l'efficacité organisationnelle, c'est à dire sur les C.C.O. Aussi, ce constat s'apparente aux résultats obtenus suite à une méta-analyse révélant que l'approche cognitive mène davantage à une augmentation de la productivité (autre dimension de l'efficacité organisationnelle) que l'approche affective (Miller et Monge, 1986). Ainsi, lorsqu'on se réfère au fait que, généralement, la participation psychologique soit peu ou pas reliée à la productivité (Cotton et al., 1986; Miller et Monge, 1986; Wagner et Gooding, 1987), il semble moins surprenant que nos résultats n'aient pas démontré de liens significatifs entre la participation psychologique et les C.C.O.

Cependant, on doit préciser que l'approche cognitive intervient seulement dans la stimulation des comportements dirigés directement vers l'efficacité organisationnelle soit les comportements de dévouement et de soutien et, de façon significative, les comportements de soutien; la participation psychologique y apportant une contribution nulle. D'un autre côté, ces résultats étant non significatifs, on observe que ni le fossé désir/influence ni la durée de participation n'interviennent dans la stimulation des comportements d'entraide et favoriseraient très peu les comportements d'initiative.

Caractéristiques socio-démographiques

En ce qui concerne les caractéristiques socio-démographiques, quelques une d'entre elles furent reliées de façon significative à certaines dimensions des C.C.O., résultats contraignant, de façon générale, les études précédentes. En effet, contrairement à Organ et Konovsky (1989), le sexe serait un prédicteur positif et significatif des comportements d'entraide mais

non de dévouement. Toutefois, notons que dans l'échantillon étudié, seulement 10% des répondants sont de sexe féminin. Cette observation invite à la prudence dans l'interprétation de ces résultats.

Aussi, à l'opposé des résultats obtenus par Smith, Organ et Near (1983), l'ancienneté dans le poste serait un prédicteur négatif et significatif des comportements d'entraide et non de dévouement alors que l'origine urbaine/rurale ne prédirait aucune des dimensions des C.C.O. Toutefois, notons que les résultats obtenus relatifs à l'origine urbaine/rurale appuient ceux révélés par Organ et Konovsky (1989).

Pour ce qui est du lien décelé entre le niveau d'éducation et la durée de participation, il importe de préciser que ce dernier résultat semble directement relié à l'échantillon analysé. En effet, dans ce cas-ci, on doit se rappeler que l'adhésion à un G.R.P. ne peut être considérée volontaire, contrairement à d'autres approches participatives tels que le C.Q. et/ou l'actionnariat. Donc, on ne peut prétendre, dans ce cas-ci, que plus les gens sont instruits plus ils sont susceptibles d'adhérer à un G.R.P.

Finalement, le niveau d'éducation serait un prédicteur négatif à la fois des comportements d'initiative et de dévouement alors que Organ et Konovsky (1989) n'ont décelé aucun lien significatif entre ces concepts tandis que Smith, Organ et Near (1983) indiquent une relation positive avec les comportements d'entraide seulement.

On peut expliquer cette disparité dans les résultats par la différence culturelle (Québec/États-Unis) et/ou le type d'organisation étudié. Concernant ce deuxième point, Smith, Organ et Near (1983) se sont penchés sur les C.C.O. auprès des employés de deux banques tandis que Organ et Konovsky (1989) se sont intéressés aux employés de deux hôpitaux privés sans, toutefois, préciser les catégories d'emplois considérées.

CHAPITRE VI

CONCLUSION

L'objectif premier de cette étude consistait à vérifier empiriquement si la P.P.D. peut constituer un moyen de stimuler la manifestation des C.C.O. Par la même occasion, cette étude pouvait indiquer laquelle des approches cognitive et affective relative à la P.P.D. prévalait dans l'étude de la relation entre la P.P.D. et les C.C.O.

Or nos résultats confirment les propos de Moorman (1991) à l'effet que les C.C.O. dirigés directement vers l'organisation (comportements de soutien) seraient reliés significativement aux procédures formelles susceptibles d'engendrer la perception chez le travailleur qu'il est traité avec justice. En effet, il fut démontré que le fossé désir/influence intervient de façon négative sur les comportements de soutien tandis que la durée de participation à un G.R.P. influence positivement ces mêmes comportements.

Cependant, la participation psychologique, attitude susceptible d'indiquer si le travailleur perçoit une justice dans ses interactions avec les membres de son groupe de travail (travailleurs et superviseur), ne semble pas jouer le rôle qu'on a voulu lui attribuer.

Toutefois, on doit reconnaître que le modèle de l'étude représentant cette approche managériale est loin d'être suffisamment complet pour démontrer si la P.P.D. peut stimuler

l'ensemble des quatre dimensions des C.C.O. En effet, les variables analysées dans cette étude contribuent à expliquer seulement 4% de la variance des C.C.O. Afin de poursuivre en ce sens, il importe de déceler d'autres incidences susceptibles de représenter plus objectivement la justice perçue dans un contexte de P.P.D. Quelques suggestions seront d'ailleurs formulées à cet effet.

Globalement, nos résultats supportent les propos de Organ et Konovsky (1989) à l'effet que le caractère contrôlé des C.C.O. provient d'une prise de décisions consciente plutôt que d'une simple expression des émotions. De plus, ils viennent confirmer le rôle que peut jouer le personnel dirigeant dans la stimulation de l'expression des comportements de soutien, entre autres, en permettant la P.P.D. objective par le biais des G.R.P.

Aussi, nos résultats supportent les propos de Miller et Monge (1986) lorsqu'ils précisent que les effets de la P.P.D. sont attribuables aux inputs des acteurs organisationnels sur les sujets traités plutôt que le simple fait de travailler dans un climat de travail participatif (Miller et Monge, 1986). Ces résultats sont encourageants en ce sens qu'ils permettent de croire que les interventions formelles en termes de P.P.D., à tout le moins les G.R.P., peuvent, au fil du temps, transformer certains comportements chez le travailleur à l'égard de sa responsabilité dans le succès de l'organisation.

Par conséquent, cette étude apporte une contribution à la recherche existante portant à la fois sur les C.C.O. et sur la P.P.D. en fournissant l'évidence empirique à certaines interrogations.

À notre connaissance, il s'agit de la première recherche empirique à analyser, d'une part, les liens susceptibles d'exister entre le concept de P.P.D. et les C.C.O. et, d'autre part, à étudier, dans un même temps, les effets de la P.P.D. à partir des approches affective et cognitive.

Par contre, cette étude comporte plusieurs limites. On doit préciser que les liens établis dans cette étude ne font aucunement référence à des relations de cause à effet. Or bien que certaines variables indépendantes puissent prédire ou influencer quelques dimensions des C.C.O., on pourrait soupçonner l'existence d'une relation circulaire entre ces concepts. Cependant, en ce qui concerne la durée de participation, il serait étonnant que le fait qu'un travailleur exprime des comportements de soutien puisse augmenter la durée de sa participation puisque l'adhésion à un G.R.P. ne relève pas de la seule volonté de ce dernier.

Suivant l'approche contingentielle concernant la P.P.D., nous devons préciser que les résultats obtenus sont susceptibles de ne concerner que l'organisation retenue pour cette étude. Afin de pouvoir généraliser nos résultats, d'autres recherches, faisant varier le type d'organisation, seront nécessaires. Cependant, une constance devra être maintenue dans les relations à mesurer et dans l'approche participative à considérer. Aussi, ces résultats ne concernent que le G.R.P. Donc, il serait intéressant de les comparer à d'autres études faisant intervenir des approches participatives différentes tels que le groupe semi-autonome ou autogéré et, pourquoi pas, qui seraient jumelées à la participation financière.

Même si ces résultats proviennent d'une organisation où le mode de fonctionnement interne peut laisser croire qu'il s'agit d'une moyenne entreprise (M.E.), il n'en demeure pas moins que, selon la plupart des indicateurs de la taille organisationnelle, celle-ci peut être considérée comme une grande entreprise (G.E.). Ainsi, les résultats obtenus sont susceptibles de différer dans le cas d'une P.M.E.

Le fait que les C.C.O. furent évalués par les supérieurs immédiats constitue une autre limite de cette étude. En effet, en procédant de la sorte, on s'en est remis au jugement de ceux-ci sans tenir compte de l'opinion des collègues de travail et du travailleur lui-même. Une évaluation plus juste aurait été de mesurer les C.C.O. en interrogeant à la fois les travailleurs évalués, leurs collègues de travail ainsi que leurs supérieurs immédiats et d'utiliser la moyenne de ces différentes sources d'informations pour représenter la manifestation réelle des C.C.O. dans l'organisation.

Finalement, la méthode de cueillette de données utilisée dans cette étude limite en ce sens qu'elle rend difficilement interprétable les résultats provenant de la division d'un échantillon trop petit en différents sous-groupes.

Nos résultats permettent la proposition de trois pistes de recherche. Il fut démontré empiriquement que si le personnel dirigeant veut stimuler l'expression des C.C.O., celui-ci doit se montrer juste lors de ses interactions avec les travailleurs qu'il dirige lorsqu'il applique les procédures formelles. En conséquence, un travailleur peut se sentir traité avec justice dans ses interactions avec son supérieur immédiat si ce dernier adopte les

comportements nécessaires au fonctionnement adéquat d'une procédure formelle visant à promouvoir la justice dans l'organisation (Moorman, 1991; Podsakoff et al., 1990).

Or stimuler le travailleur à exercer son droit en termes de participation en s'intéressant aux suggestions qu'il formule d'une part, peut constituer un rôle fondamental du supérieur immédiat désireux d'appliquer adéquatement l'approche de P.P.D. et, d'autre part, fait référence à un comportement sous-jacent à la dimension initiative. Ainsi, on peut penser que la perception du travailleur à l'effet que son supérieur immédiat manifeste de l'intérêt envers les suggestions qu'il formule pourrait constituer une attitude susceptible de le mener à exprimer des comportements d'initiative (1) parce qu'il se sentira apprécié suite à ses efforts, donc traité avec justice; (2) parce que ce comportement lui fournit un exemple digne d'être suivi. En outre, il ne faut pas négliger le fait qu'une telle mise en situation peut inciter les autres travailleurs à s'exécuter en ce sens. Cet intérêt peut se manifester par de l'écoute, une incitation au développement et/ou une participation personnelle à la mise en oeuvre de la suggestion formulée par le travailleur.

Par ailleurs, deux autres comportements, essentiels à une application adéquate de la P.P.D., devant être exprimés par le supérieur immédiat constitue le partage réel de son pouvoir avec les membres de son équipe et sa stimulation de la communication entre eux. Or il est connu que le nouveau rôle de participant à la prise de décisions attribué au travailleur puisse être quelque peu dérangent ou inconfortable pour le supérieur immédiat habitué à posséder tout le pouvoir décisionnel. Aussi, ce remaniement du rôle que doivent jouer les

deux parties dans le processus décisionnel peut mener à de la confusion si les deux parties ne s'entendent pas suffisamment à cet égard. Une fois de plus, en se comportant de façon adéquate et juste, le supérieur immédiat peut stimuler le travailleur à exercer son influence par le biais de comportements qui lui sont personnellement dirigés (initiative) et, pourquoi pas, accorder une plus grande confiance envers l'organisation et exprimer davantage de comportements de soutien organisationnel.

Une façon de vérifier si le supérieur immédiat exprime ces comportements de façon adéquate serait de mesurer le désir d'influence et l'influence perçue dans des décisions spécifiques en tenant compte à la fois de l'opinion des deux parties. En effet, il pourrait s'agir de vérifier le niveau de congruence ou le fossé entre l'influence désirée par le travailleur dans des décisions spécifiques et l'influence que désire lui accorder le supérieur immédiat (ou qu'il désire développer chez le travailleur) ainsi que le niveau de congruence ou le fossé entre l'influence perçue par le travailleur dans ces mêmes décisions et l'influence que le supérieur immédiat croit lui accorder. Ainsi, un faible écart entre les résultats révélerait une entente entre les deux parties et pourrait laisser supposer un niveau communication adéquat et un partage du pouvoir considéré comme étant équitable.

Dans un tout autre ordre d'idées, si on se reporte aux différents motifs ayant justifié cette étude, on ne peut douter du fait que la P.M.E. puisse représenter la catégorie d'organisation la plus susceptible de rencontrer tôt ou tard des problèmes de croissance et de survie. On s'interroge à savoir dans quelle mesure les C.C.O. sont exprimés dans la P.M.E., là où

la participation psychologique tient une place prépondérante comparativement à la P.P.D. objective. A cet égard, il devient important de vérifier auprès des P.M.E., où l'on retrouve rarement une forme de participation formelle, si la participation psychologique peut contribuer ou non à l'expression des C.C.O. Aussi, on se questionne à savoir si les différences entre la G.E. et la P.M.E. en termes de fonctionnement interne pourraient avantager ou nuire à l'expression de telles manifestations.

Une des différences manifeste entre la G.E. et la P.M.E. revient au fait que l'entrepreneur constitue le centre d'intérêt et le moteur de l'organisation (Filley, House et Kerr, 1976). Par conséquent, on peut penser que la justice perçue par le travailleur d'une P.M.E. à l'endroit tant des procédures organisationnelles que de ses interactions au sein du groupe devrait relever principalement de l'entrepreneur lui-même, donc de ses caractéristiques personnelles et de ses comportements.

De par ce fait, trois autres différences marquantes entre la G.E. et la P.M.E. sont susceptibles d'influencer les comportements des travailleurs en termes de C.C.O. Premièrement, l'entrepreneur intervient généralement directement dans le processus de production (Hornaday, 1990); deuxièmement, c'est à l'entrepreneur que revient de jouer tous les rôles de gestion (Young et Welsch, 1983); troisièmement, on perçoit l'entrepreneur comme étant le seul bénéficiaire réel des résultats tangibles et intangibles de l'organisation. Voici comment ce pilier de l'organisation pourrait intervenir sur l'expression éventuelle des C.C.O. dans la P.M.E.

De façon générale, l'entrepreneur exécute les mêmes tâches que ses employés (Hornaday, 1990) donc bénéficie d'un contact direct avec ces derniers (Laufer, 1974). Or on sait que l'être humain peut être stimulé par son entourage et aurait tendance à imiter les comportements qu'il juge importants (Organ, 1988a). Par conséquent, on peut penser que si l'entrepreneur sait tirer profit de cet atout en manifestant lui-même des C.C.O., la seule observation de l'expression de ces comportements pourrait stimuler ses employés à en faire tout autant. Dans le cas contraire, il est possible que ces derniers expriment ces comportements envers ceux qui veulent bien leur rendre (entraide) ou tout simplement s'en abstiennent (entraide, initiative, dévouement, soutien). A cet égard, lors d'une étude sur l'expression des C.C.O. des travailleurs dans la P.M.E., il pourrait être intéressant de vérifier si l'entrepreneur lui-même manifeste de tels comportements!

Par ailleurs, l'entrepreneur est d'une part, fortement centré sur ses tâches, est indépendant (Filley et Aldag, 1978; Laufer, 1974) et manifeste souvent une difficulté à entretenir des relations sociales (Smith et Miner, 1983). D'autre part, dans le feu de l'action, il doit se dissocier de son rôle d'opérateur, auquel il tient généralement, afin de stimuler son personnel par son appréciation et son encouragement suite à l'expression de comportements le justifiant. Il n'est donc pas étonnant qu'une de ses plus grandes difficultés soit la motivation du personnel (D'Ambroise, 1989)! Ainsi, on peut penser que si l'entrepreneur ne joue pas son rôle de stimulateur lorsqu'il devient nécessaire de le faire, ses employés pourront se sentir frustrés surtout suite à des efforts particuliers tels que formuler des suggestions pour l'amélioration du système, risquer d'être en retard dans ses tâches afin d'aider un collègue

qui revient d'un congé de maladie, etc. Par conséquent, se sentant traité injustement, ces derniers pourront freiner de telles manifestations, à tout le moins celles susceptibles d'être dirigées directement vers l'entrepreneur et l'organisation (initiative, dévouement, soutien). Dans ce cas, l'avantage d'être petit pourrait s'avérer un inconvénient majeur pour l'efficacité de la P.M.E.

Par conséquent, le fait que le groupe soit petit, que l'entrepreneur intervienne directement auprès de ses employés et qu'il exécute souvent les mêmes tâches qu'eux, engendrent généralement l'esprit de famille régnant dans la P.M.E. (Smith et Miner, 1983). Malgré les nombreux avantages reliés au climat entrepreneurial, ce qualificatif rattaché exclusivement à la P.M.E. comporte aussi un autre inconvénient majeur qu'il importe de soulever. On peut penser qu'il puisse être très inconfortable pour les employés ambitieux que leur employeur, qui vaque aux mêmes occupations qu'eux, bénéficie de tous les revenus de l'organisation y compris ceux provenant de leurs propres efforts. En effet, trop souvent les travailleurs oublient qu'en plus de récolter les revenus générés par les efforts de chacun d'entre eux, l'entrepreneur écope aussi de tous les soucis qui y sont reliés. Or si l'entrepreneur exprime peu de comportements de gestion, il se peut que les employés ne perçoivent pas les autres préoccupations qu'engendre la gestion d'une entreprise. Ainsi, l'envie consciente ou non peut s'installer et s'apparenter à une perception d'injustice chez les employés pouvant se manifester par l'absence de comportements susceptibles de bénéficier à la fois à l'entrepreneur et à l'organisation.

Afin de contrer cette soit disant injustice et faire en sorte que cette distinction avec la G.E. puisse s'avérer positive pour l'efficacité de la P.M.E., il importe, encore une fois, que l'entrepreneur s'efforce de se distinguer du groupe au moment opportun pour jouer son rôle de chef d'entreprise. Par conséquent, cet effort d'acceptation de l'entrepreneur de son rôle de gestionnaire peut non seulement permettre à son personnel de prendre connaissance de tous les rudiments afférents à la gestion d'une organisation mais aussi l'inciter à en faire tout autant.

De plus, étant le seul décideur en termes de gestion financière de l'organisation, on peut penser qu'en accordant à ses employés la possibilité de participer financièrement, l'entrepreneur pourrait non seulement laisser percevoir aux travailleurs qu'ils sont récompensés pour leurs efforts personnels, mais aussi leur faire prendre conscience de l'importance de ces efforts pour le succès de l'organisation et, du même coup, compenser pour le faible salaire qu'une P.M.E. peut accorder à ses employés. Par conséquent, en se sentant traité avec justice, les employés pourraient être davantage enclins à manifester des comportements dirigés à la fois vers l'entrepreneur et l'organisation.

Dans la même veine, il importe de ne pas négliger le fait que l'entrepreneur manifeste généralement un fort besoin de pouvoir et de réussite sociale (Laufer, 1974). Ainsi, l'entrepreneur est très fier de la réussite de son organisation et peut être tenté de s'attribuer personnellement ce succès. Dans ce cas, si l'entrepreneur ne veille pas à reconnaître ses employés comme étant la pierre angulaire de sa réussite, on peut s'attendre à ce que ces

derniers se sentent traités injustement et que les comportements dirigés à la fois vers l'entrepreneur et/ou l'organisation ne soient pas ou peu exprimés au sein de cette P.M.E. Or l'entrepreneur devrait tirer profit de son contact direct avec ses employés afin de leur rendre justice à cet égard. Encore une fois, en se comportant de la sorte, l'entrepreneur peut, en plus d'être imité, faire prendre conscience à ses employés de la place qu'ils occupent dans la réussite de l'organisation, stimuler leur niveau de responsabilité dans ce succès et, par conséquent, l'expression des comportements dirigés vers l'entrepreneur et/ou l'organisation.

Ces quelques distinctions entre la G.E. et la P.M.E. qui viennent d'être évoquées peuvent représenter une force pour cette dernière si l'entrepreneur les exploite à bon escient. Reste à espérer un éveil quant à la reconnaissance, chez l'entrepreneur, du droit et de la responsabilité de tout citoyen organisationnel!

Indépendamment de la taille de l'organisation, et ce, au même titre que la productivité et la présence au travail, la Citoyenneté Organisationnelle constitue une condition à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation. Par conséquent, il s'avère essentiel de s'assurer de la manifestation des C.C.O. au sein de celle-ci si on veut la maintenir en santé et lui permettre de croître. Aussi, peut-on qualifier l'expression de tels comportements comme une véritable police d'assurances visant à permettre à l'organisation de traverser les embuches que lui réserve cet environnement en constante mutation!

RÉFÉRENCES

- ALUTTO, J.A., & ACITO, F. (1974). Decisional participation and sources of job satisfaction: a study of manufacturing personnel. Academy of Management journal, 17 (1), 160-167.
- ALUTTO, J.A., & BELASCO, J.A. (1972). A typology for participation in organizational decision making. Administrative Science Quarterly, 17, 117-125.
- AUDET, M. (1990). La fonction ressources humaines a un avenir. Gestion, 15 (1), 17-22.
- BATEMAN, T.S., & ORGAN, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". Academy of Management Journal, 26 (4), 587-595.
- BECKER, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? Academy of Management Journal, 35 (1), 232-244.
- BERTIER, P., & BOUROCHE, J.-M. (1975). Analyse des données multidimensionnelles. Paris, France: Systèmes-décisions.
- BOURBONNAIS, J.-P., & GOSSELIN, A. (1988). Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon. Gestion, 13 (1), 23-29.
- BRIEF, A.P., & MOTOWIDLO, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. Academy of Management Review, 11 (4), 710-725.
- BURKE, R.J., WEIR, T., & DUNCAN, G. (1976). Informal helping relationships in work organizations. Academy of Management Journal, 19 (3), 370-377.
- COHEN, J., & COHEN, P. (1975, 1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- CONNOR, P.E. (1992). Decision-making participation patterns: the role of organizational context. Academy of Management Journal, 35 (1), 218-231.

- CORDOVA, E. (1982). La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise. Revue internationale du Travail, 121 (2), 139-156.
- COTE, M. (1980). Démocratie industrielle. Montréal: Editions Agence d'ARC.
- COTTON, J.L., VOLLRATH, D.A., FROGGATT, K.L., LENGNICK-HALL, M.L., & JENNINGS, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. Academy of Management Reviews, 13 (1), 8-22.
- CUNNINGHAM, B. (1986). La qualité de vie au travail et ce qu'elle représente pour le milieu hospitalier. La scène Canadienne, 9 (1), 20-22.
- DACHLER, H.P., & WILPERT, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation. Administrative Science Quarterly, 23 (3), 1-39.
- DALTON, D.R., & COSIER, R.A. (1988). Psychometric properties of the organizational citizenship behavior scale. Educational and Psychological Measurement, 48 (2), 479-482.
- D'AMBROISE, G. (1989). La PME canadienne: situation et défis. Québec: Presses de l'Université Laval.
- D'ARAGON, P., TARRAB, G., & NIGHTINGALE, D.V. (1980). La participation dans les entreprises. Montréal: Les presses de l'Université du Québec.
- DRISCOLL, J.W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. Academy of Management Journal, 21 (1), 44-56.
- DUFFAULT, A., FABI, B., & GERVAIS, G. (1986). La qualité de vie au travail dans le secteur hospitalier: une analyse tripartite de certaines expériences françaises. Administration hospitalière et sociale, 32 (2), 6-18.
- DULWORTH, M.R., LANDEN, D.L., & USILANER, B.L. (1990). Employee involvement systems in U.S. corporations: right objectives, wrong strategies. National productivity review, 9 (2), 141-156.
- EMORY, C.W. (1985). Business research methods. Homewood, IL.: Irwin.
- FABI, B. (1977). Examen critique de la documentation sur la gestion participative. Mémoire de maîtrise non publié, Université de Montréal.

- FARH, J.-L., PODSAKOFF, P.M., & ORGAN, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. Journal of Management, 16 (4), 705-721.
- FILLEY, A.C., & ALDAG, R.J. (1978). Characteristics and Measurement of an Organizational Typology. Academy of Management Journal, 21 (4), 578-591.
- FILLEY, A.C., HOUSE, R.J., & KERR, S. (1976). Managerial Process and Organizational Behavior. 2nd édition, Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- GAUDIER, M. (1988). Workers' participation within the new industrial order: a review of literature. Labour and Society, 13 (3), 310-332.
- GENDRE, F. (1976). L'analyse statistique multivariée: introduction à son utilisation pratique. Genève, Paris: Librairie Droz.
- GEORGE, J.M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. Journal of Applied Psychology, 76 (2), 299-307.
- GILBERG, J. (1988). Managerial attitudes toward participative management programs: myths and reality. Public Personnel Management, 17 (2), 109-123.
- GORDON, W. (1982). Promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises. Communication présentée au sous-comité pour l'expansion de la participation des employés aux bénéfices de l'entreprise. Chambre des communes, Ottawa, Canada.
- GORDEN, W.I., ANDERSON, C.M., & BRUNING, S.D. (1992). Employee perceptions of corporate partnership: an affective-moral quid pro quo. Employee Responsibilities and Rights Journal, 5 (1), 75-85.
- GOSSELIN, A. (1988). La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH. Gestion, 13 (1), 36-43.
- GRAHAM, J.W. (1986). Principled organizational dissent: a theoretical essay. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 8). Copyright: JAI Press, pp. 1-52.
- GRAHAM, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4 (4), 249-270.

- GRAHAM, J.W., & VERMA, A. (1991). Predictors and moderators of employee responses to employee participation programs. Human Relations, 44 (6), 551-568.
- HARRISON, T.M. (1985). Communication and participative decision making: an exploratory study. Personnel Psychology, 38, 93-116.
- HATCHER, L., ROSS, T.L., & COLLINS, D. (1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. The Journal of Applied Behavioral Science, 25 (3), 231-248.
- HORNADAY, R.W. (1990). Dropping the E-Words from Small Business Research: an Alternative Typology. Journal of Small Business Management, 28 (4), 22-33.
- IDE - INTERNATIONAL RESEARCH GROUP (1976). Industrial democracy in Europe: an international comparative study. Sociologie des Sciences Sociales, 15 (1), 177-203.
- IDE - INTERNATIONAL RESEARCH GROUP (1979). Participation: formal rules, influence, and involvement. Industrial Relations, 18 (3), 273-294.
- JAIN, H.C., & GILES, A. (1985). Workers' participation in Western Europe, implications for north America. Relations industrielles, 40 (4), 747-774.
- KARAMBAYYA, R. (1989). Organizational citizenship behavior: contextual predictors and organizational consequences. Thèse doctorale non-publiée, Northwestern University.
- KARAMBAYYA, R. (1990). Contextual predictors of organizational citizenship behavior. Communication présentée à la rencontre annuelle de l'Academy of Management, San Francisco, Californie.
- KATZ, D., & KAHN, R. (1966, 1978). The social psychology of organizations. New-York: Wiley.
- KUNDI, B.A.T., SALEH, S.D. (1993). A model of organizational commitment: instrumental and intrinsic motivation and beyond. Revue canadienne des sciences de l'administration, 10 (2), 154-166.
- LAFLAMME, M. (1980). Expériences de démocratie industrielle: vers un nouveau contrat social. Montréal: Edition du jour.

- LAFLAMME, M. (1986). De nouvelles conditions d'exercice du travail. Tribune libre, La Presse, 6 juin.
- LAUFER, J. (1974). Comment on devient entrepreneur. Revue française de Gestion, 2, 57-69.
- LAWLER, E.E. (1984). Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness. In P.S. Goodman and associates (Ed.), Change in organization. Jossey-Bass Publishers, pp. 280-315.
- LAWLER, E.E. (1988). High-involvement management. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- LEANA, C.R., & FLORKOWSKI, G. (1992). Employee involvement programs: integrating psychological theory and management practice. In G. Ferris & K. Rowland (Ed.), Research in personnel and human resources management (vol, 10). Greenwich, CT: JAI Press, pp. 233-270.
- LISCHERON, J.A., & WALL, T.D. (1975). Employee participation: an experimental field study. Human Relations, 28 (9), 863-884.
- LOCKE, E.A., & SCHWEIGER, D.M. (1979). Participation in decision-making: one more look. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Ed.), Research in Organizational Behavior (Vol.1) Copyright: JAI Press, 1986, pp. 265-339.
- LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M., & LATHAM, G.P. (1986). Participation in decision making: when should it be used? Organizational Dynamic, 14 (1), 65-79.
- LONG, R.J., & WARNER, M. (1987). Organizations, participation and recession, an analysis of recent evidence. Relations industrielles, 42 (1), 65-89.
- LOVERIDGE, R. (1980). What is participation? A review of the literature and some methodological problems. British Journal of Industrial Relations, 18 (3), 297-317.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., & FETTER, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50 (1), 123-150.

- MARKS, M.L., MIRVIS, P.H., HACKETT, E.J., & GRADY, J.F. (1986). Employee participation in a quality circle program: impact on quality of work life, productivity, and absenteeism. Journal of Applied Psychology, 71 (1), 61-69.
- MARTIN, D. (1981). Réflexions sur la participation. Revue Française des Affaires Sociales, 35 (2), 55-104.
- MAYER, R.C., & SCHOORMAN, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. Academy of Management Journal, 35 (3), 671-684.
- MCNEELY, B.L., & MEGLINO, B.M. (1992). Good soldiers or good duty? The role of work values and contextual antecedents in prosocial organizational behavior. Communication présentée à la rencontre annuelle de l'Academy of Management, Las Vegas.
- MILLER, K.I., & MONGE, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. Academy of Management Journal, 29 (4), 727-753.
- MITCHELL, T.R. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. Academy of Management Review, 7 (1), 80-88.
- MOORMAN, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76 (6), 845-855.
- MOORMAN, R.H., & BLAKELY, G.L. (1992). A preliminary report on a new measure of organizational citizenship behavior. Communication présentée à la rencontre annuelle de Southern Management Association, New Orléans, LA.
- MORRISON, E.W. (1993). Toward an Understanding of Employee Role Definitions and Their Implications for Organizational Citizenship Behavior. Communication présentée à la rencontre annuelle de l'Academy of Management, Atlanta.
- MORROW, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. Academy of Management Review, 8 (3), 487-500.
- MOTOWIDLO, S.J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? Academy of Management Journal, 27 (4), 910-915.

- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., & PORTER, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- NIEHOFF, B.P. & MOORMAN, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 36 (3), 526-556.
- NURICK, A.J. (1982). Participation in organizational change: a longitudinal field study. Human Relations, 35 (5), 413-430.
- ODOM, R.Y., BOXX, W.R., & DUNN, M.G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. Public Productivity & Management Review, 14 (2), 157-169.
- O'REILLY, C., & CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71 (3), 492-499.
- ORGAN, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. The Academy of Management Review, (2), 46-53.
- ORGAN, D.W. (1988a). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. Journal of Management, 14 (4), 547-557.
- ORGAN, D.W. (1988b). Organizational citizenship behavior. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Ed.), Research in Organizational Behavior (Vol. 12). Copyrights: JAI Press, pp. 43-72.
- ORGAN, D.W., & KONOVSKY, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 74 (1), 157-164.
- PASMORE, W.A., & FAGANS, M.R. (1992). Participation, individual development, and organizational change: a review and synthesis. Journal of Management, 18 (2), 375-397.
- PEARCE, J.L., & GREGERSON, H.B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. Journal of Applied Psychology, 76 (6), 838-844.

- PEARCE, J.L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee coworkers. Academy of Management Journal, 36 (5), 1082-1096.
- PEARSON, C.A.L. (1991). An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation, and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement. Human Relations, 44 (5), 517-537.
- PERRIEN, J., CHERON, E.J., & ZINS, M. (1984). Recherche en marketing: méthodes et décisions. Boucherville, Québec: Gaetan Morin.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., MOORMAN, R.H., & FETTER, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1 (2), 107-142.
- PUFFER, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. Journal of Applied Psychology, 72 (4), 615-621.
- RAFAELI, A. (1985). Quality circles and employee attitudes. Personnel Psychology, 38 (3), 603-615.
- RAMSAY, H. (1992). Reinventing the wheel? A review of the development and performance of employee involvement. Human Resources Management Journal, 1 (4), 1-22.
- REICHERS, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10 (3), 465-476.
- RICHTER, F.D., & TJOSVOLD, D. (1980). Effects of student participation in classroom decision making on attitudes, peer interaction, motivation, and learning. Journal of applied psychology, 65 (1), 74-80.
- ROCA, S., & RETOUR, D. (1981). Participation in enterprise management: bogged down concepts. Economic and Industrial Democracy, 2, 1-26.
- ROULEAU, L. (1986). La participation des travailleurs dans l'entreprise, un état de situation. Les Publications du Québec, 7-67.
- ROY, D. (1986). La participation à la gestion. Optimum, 17 (3), 58-71.

- RUH, R.A., WHITE, J.K., & WOOD, R.R. (1975). Job involvement, values, personal background, participation in decision making, and job attitudes. Academy of Management Journal, 18 (2), 300-312.
- SASHKIN, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. Organizational Dynamics, 12 (4), 5-22.
- SCHAUBROECK, J., & GANSTER, D.C. (1991). Beyond the call of duty: a field study of extra-role behavior in voluntary organisations. Human Relations, 44 (6), 569-582.
- SCHNAKE, M. (1991). Organizational citizenship: a review, proposed model, and research agenda. Human Relations, 44 (7), 735-759.
- SCHOOL, R.W., COOPER, E.A., & MCKENNA, J.F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. Personnel Psychology, 40 (1), 113-124.
- SCHWEIGER, D.M., & LEANA, C.R. (1986). Participation in decision making. In E.a. Locke (Ed.), Generalizing from laboratory to fields setting. Lexington MA: Lexington Books, pp. 147-166.
- SEKARAN, U. (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. Journal of Organizational Behavior, 10 (4), 347-359.
- SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., CHEVALIER, F., & BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (1992). Gestion des ressources humaines, Montréal: Les éditions 4 L.
- SHAMIR, B. (1990). Calculations, values, and identities: the sources of collectivistic work motivation. Human relations, 43 (4), 313-332.
- SHAUL, M. (1984). Economic vitality and civic vitality. Public Administration Review, 44 (3), 172-175.
- SCHULER, R.S. (1980). A role and expectancy perception model of participation in decision making. Academy of Management Journal, 23 (2), 331-340.
- SCHULER, R.S., & KIM, J.S. (1978). Employees' expectancy perceptions as explanatory variables for effectiveness of participation in decision making. Psychological Reports, 43, 651-656.

- SIEGEL, A.L., & RUH, R.A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. Organizational Behavior and Human Performance, 9 (39), 318-327.
- SINGER, J.N. (1974). Participative decision-making about work. Sociology of work and occupations, 1 (4), 347-371.
- SMITH, C.S., & BRANNICK, M.T. (1990). A role and expectancy model of participative decision-making: a replication and theoretical extension. Journal of Organizational Behavior, 11 (2), 91-104.
- SMITH, N.R. & MINER, J.B. (1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation; Implications for Organizational Life Cycle Theory. Strategic Management Journal, 4, 325-340.
- SMITH, C.A., ORGAN, D.W., & NEAR, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68 (4), 653-663.
- STAW, B.M. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. Annual Review of Psychology, 35, 627-666.
- STRAUSS, G. (1977). Managerial practices. In J.R. Hackman & J. L. Suttle (Ed.), Improving life at work behavioral science approaches to organizational change. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, pp. 173-265.
- TIXIER, P.E. (1986). Management participatif et syndicalisme. Sociologie du travail, (3), 353-372.
- TJOSVOLD, D. (1987). Participation: a close look at its dynamics. Journal of Management, 13 (4), 739-750.
- TOSI, H. (1970). A reexamination of personality as a determinant of the effects of participation. Personnel Psychology, 23, 91-99.
- TURCOTTE, P.R. (1988). La qualité de vie au travail, une voie vers l'excellence. Montréal: Agence d'ARC.
- VOLLE, M. (1981). Analyse des données. Paris: Economica.
- VROOM, V.H. (1960). Some personality determinants of the effects of participation. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

- WAGNER, J.A., & GOODING, R.Z. (1987a). Effects of societal trends on participation research. Administrative Science Quarterly, 32, 241-262.
- WAGNER, J.A., & GOODING, R.Z. (1987b). Shared influence and organizational behavior: a meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. Academy of Management Journal, 30 (3), 524-541.
- WHITE, J.K., & RUH, R.A. (1973). Effects of personal values on the relationship between participation and job attitudes. Administrative Science Quarterly, 18 (4), 506-514.
- WILLIAMS, L.J. (1988). Affective and nonaffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors. Thèse doctorale non publiée, School of Business Indiana University.
- WILLIAMS, L.J., & ANDERSON, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and inrole behaviors. Journal of Management, 17 (3), 601-617.
- WITT, L.A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes - organizational citizenship behaviors relationships. Journal of Applied Social Psychology, 21 (18), 1490-1501.
- WRIGHT, P.M., GEORGE, J.M., FARNSWORTH, S.R., & MCMAHAM, G.C. (1993). Productivity and extra-Role Behavior: The effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping. Journal of Applied Psychology, 78 (3), 373-381.
- YOUNG, E.C., & WELSCH, H.P. (1983). Information Source Selection Patterns as Determined by Small Business Problems. American Journal of Small Business, 7 (4), 42-49.

ANNEXE A

Synthèse des résultats empiriques relatifs aux études sur les C.C.O.

Tableau 4
Synthèse des résultats empiriques relatifs aux études sur les C.C.O.

Variables	C.C.O. général	Entraide Altruisme-Courtoisie	Initiative	Dévouement	Soutien Sportsmanship-Vertu civile	Auteurs
<u>Caractéristiques individuelles</u>						
Besoin d'accomplissement		B= .19*				Puffer, (1987)
" d'autonomie		B= .10				
" d'approbation		R= .06		B= .21*(1)		Smith, Organ et Near (1983)
Empathie	R= .00			R= .20*		McNeely et Meglino (1992)
Sens des responsabilités	B= .23****(1)					Pearce et Gregerson (1991)
"Neuroticism"		B= .18*(2)		R= .13		Smith, Organ et Near (1983)
Extraversion		R= .07		R= .05		
Pensée positive (trait)		R= .10				George (1991)
Valorisation de l'entraide	R= .14			R= .05		McNeely et Meglino (1992)
Croyance envers un monde juste		R= .00		R= .09		Smith, Organ et Near (1983)
Attentes face aux pairs		B= .04				Puffer (1987)
Confiance envers le superviseur		B= .276* B= .459**		B= .319**	B= .273* B= .172	Podsakoff et al. (1990)
" " la gestion		B= .03				Puffer (1987)
" " l'organisation	R= .06	R= .28**				Pearce (1993)
Réponse affective positive		B= .22**				George (1991)
" " "		B= .049		B= .002		Williams et Anderson (1991)
" " "		R= .13*		R= .17**		Organ et Konovsky (1989)
Réponse affective négative		B= .006		B= .020		Williams et Anderson (1991)
" " "		B= .043		B= .081		Organ et Konovsky (1989)
Réponse affective envers le programme de participation			R= .21****			Graham et Verma (1991)
Justice perçue :						
- Procédures formelles		B= .061 B= .103		B= .006	B= .089 B= .082	Moorman (1991)
" " "		R= .31****	R= .05	R= .28**	R= .23*	Moorman et Blakely (1992)
" " "		B= .087 B= 1.060*		B= .983	B= 1.461* B= .263	Niehoff et Moorman (1993)
- Interactions avec :						
Gestion générale		R= .08				George (1991)
Supérieur immédiat :		R= .16*				
" " "		B= .194* B= .422**		B= .306**	B= .290** B= .036	Moorman (1991)
" " "		B= .205 B= .661		B= .605	B= 1.113* B= .123	Niehoff et Moorman (1993)
- Participatif		B= .289**			B= .011	Farh, Podsakoff et Organ (1990)
- Soutien		B= .066		B= .107		" " " " "
- Approbateur		B= .085		B= .044		
- Distributions :						
Emploi		B= .089		B= .015		Organ et Konovsky (1989)
" " "		B= .195 B= .031		B= .010	B= .226 B= .158	Niehoff et Moorman (1993)
- Récompenses :						
Intrinsèques		B= .190*		B= .116		Williams et Anderson (1991)
Extrinsèques		B= .142		B= .234*		
Salaires :		R= .04				George (1991)
" " "		B= .153*		B= .152*		Organ et Konovsky (1989)
/Fonction (interne)	B= .42**					Scholl, Cooper et McKenna (1987)
/ " (externe)	B= .15					" " " " "
/Employés	B= .07					" " " " "
/ " "	R= .25**			R= .12		McNeely et Meglino (1992)
/Attentes face au système	B= .16					Scholl, Cooper et McKenna (1987)
/Performance		R= .07				George (1991)
/ " "		B= .080 B= .004		B= .079	B= .092 B= .065	Moorman (1991)
/ " "		R= .09	R= .03	R= .13	R= .04	Moorman et Blakely (1992)
/Instruction	B= .11					Scholl, Cooper et McKenna (1987)
/Age	B= .09					" " " " "
/À soi	B= .10					" " " " "

Tableau 4 (suite)

Variables	C.C.O.	Entraide		Initiative	Dévouement	Soutien		Auteurs
	général	Altruisme-Courtoisie				Sportsmanship-Vertu civile		
Satisfaction :								
- Totale	R= .41**(bis)	B= .07		B= .04	B= .15*	B= .11	B= .12	Morrison (1993)
- "		R= .18*			R= .13*			Bateman et Organ (1983)
- "		B= .035	B= .031		B= -.050	B= .038	B= .087	Becker (1992)
- Travail	R= .09 ;.19*							Podsakoff et al. (1990)
- "		B= .27*** (1)			R= .21			Bateman et Organ (1983)
- "		R= .08	R= .14*		R= .14*	R= .17*	R= .18*	Smith, Organ et Near (1983)
- "		R= .06		R= .03	R= .15	R= .09		Moorman (1991)
- "	R= .19*				R= .02			Moorman et Blakely (1992)
- "		B= .035			B= .074			McNeely et Meglino (1992)
- "	R= .25							Farh, Podsakoff et Organ (1990)
- Extrinsèque		R= .14*			R= .07			Witt (1991)
- Récompenses matérielles :		B= .23*						Becker (1992)
- Sécurité d'emploi	R= .01		R= .24**					Puffer (1987)
- Salaire	R= .16 ;.25*							Pearce (1993)
- "	R= .19*							Bateman et Organ (1983)
- "	R= .05		R= .13					Scholl, Cooper et McKenna (1987)
- Promotions	R= .37** ;.40**							Pearce (1993)
- Collègues	R= .24* ;.18							Bateman et Organ (1983)
- Superviseur	R= .46** ;.36*							" "
- Intrinsèque		B= -.110			B= .016			Farh, Podsakoff et Organ (1990)
- Opportunité développement	R= .16**	R= .19*			R= .15*			Becker (1992)
		R= .11						Mayer et Schoorman (1992)
Engagement organisationnel :	R= .25							Witt (1991)
- "	R= .36**		R= .14					Pearce (1993)
- "	R= .32***		R= .19**					Mayer et Schoorman (1992)
- "			R= .15	R= .10	R= .08	R= .23*		Moorman et Blakely (1992)
- Intégration	B= .16 ;.25*	B= -.089			B= -.167			Williams et Anderson (1991)
- Identification	B= .27* ;.45**	R= .16*			R= .10*			O'Reilly et Chatman (1986)
- Soumission	B= .07 ;-.11	R= .15*			R= .16*			Becker (1992)
Engagement org. affectif		R= -.16*			R= -.09			O'Reilly et Chatman (1986)
- normatif		B= .10		B= .25*	B= -.01	B= .08	B= .10	Becker (1992)
Engagement vers les buts		B= .11		B= -.03	B= .14*	B= .06	B= .06	Morrison (1993)
Engagement vers le "membership"		B= -.12						Wright et al. (1993)
Engagement vers le superviseur :	R= -.01	R= -.06						Mayer et Schoorman (1992)
- Intégration		R= .19*			R= .16*			Becker (1992)
- Identification		R= .20*			R= .15*			" "
Engagement vers le groupe :								" "
- Intégration		R= .18*			R= .15*			" "
- Identification		R= .24*			R= .24*			" "
Engagement vers la gestion supérieure		R= .12*			R= .02			" "
Attachement à l'organisation	R= .20*							Scholl, Cooper et McKenna (1987)
Identification à l'emploi		B= -.059			B= -.100			Farh, Podsakoff et Organ (1990)
Intention de quitter		R= -.05			R= -.07			Becker (1992)
	R= -.07	R= -.01						Mayer et Schoorman (1992)
Fossé désir/influence perçue dans la prise de décisions				R= -.06* ;.28*****				Graham et Verma (1991)

Tableau 4 (suite)

Variables	C.C.O. général	Entraide Altruisme-Courtoisie	Initiative	Dévouement	Soutien Sportsmanship-Vertu civile	Auteurs
<u>Caractéristiques socio-démographiques</u>						
Âge		R= .00		R= .19**		Organ et Konovsky (1989)
Sexe		R= .00		R= .19		Smith, Organ et Near (1983)
Ordre de naissance		R= -.07		R= -.17**		Organ et Konovsky (1989)
Origine urbaine/rurale		R= -.01		R= .07		Smith, Organ et Near (1983)
Niveau d'éducation		R= .00		R= -.14		" " " "
Ancienneté (compagnie)		$\beta = -.16^*(1)$		$\beta = -.20^*(1)$		" " " "
Ancienneté (poste)		R= -.03		R= -.05		Organ et Konovsky (1989)
Suffisance monétaire	$\beta = .11$	$\beta = .25^*(1)$		R= .10		Smith, Organ et Near (1983)
		R= .07		R= .04		Organ et Konovsky (1989)
		R= -.04	$\beta = -.15^*$	$\beta = -.19^*(2)$	$\beta = .12$ $\beta = .01$	Smith, Organ et Near (1983)
		$\beta = -.11$		$\beta = .07$		Morrison (1993)
		R= -.06		R= .00		Smith, Organ et Near (1983)
						Scholl, Cooper et McKenna (1987)
<u>Caractéristiques situationnelles</u>						
Culture organisationnelle :						
- Sécurité		$\beta = -.09$	$\beta = -.13$	$\beta = -.37^{**}$	$\beta = .05$	Karambayya (1990)
- Satisfaction		$\beta = .18$	$\beta = .06$	$\beta = .08$	$\beta = .20$	" "
Absentéisme	$R = -.14^*$	$R = -.22^{**}$				Mayer et Schoorman (1992)
Technologie (complexité)		$\beta = .01$	$\beta = -.14$	$\beta = -.24^{**}$	$\beta = .08$	Karambayya (1990)
Durée de la P.P.D. (CQ)			$R = .08$			Graham et Verma (1991)
Formulation de suggestions		$R = .22^*$		$R = -.07$		Hatcher, Ross et Collins (1989)
Participation financière (bonus)		$\beta = -.12$				Wright et al. (1993)
Difficulté des buts		$\beta = 0.09$				" "
Unité de travail :						
- Taille		$\beta = -.01$	$\beta = .13$	$\beta = -.05$	$\beta = .08$	Karambayya (1990)
- Stabilité		$\beta = .17^*$	$\beta = .00$	$\beta = -.02$	$\beta = .10$	" "
- Homogénéité		$\beta = -.03$	$\beta = -.17^*$	$\beta = -.04$	$\beta = .04$	" "
- Niveau d'interaction		$\beta = .16$	$\beta = -.01$	$\beta = -.19^*$	$\beta = -.09$	" "
- Compétition avec les pairs		$\beta = -.21^*$				Puffer (1987)
Tâches :						
- Variété		$\beta = .143$		$\beta = .090$		Farh, Podsakoff et Organ (1990)
- Autonomie		$\beta = .200^*$		$\beta = .156$		" " " "
- Signification		$\beta = .089$		$\beta = .132$		" " " "
- Interdépendance		$\beta = .13$	$\beta = .21^{**}$	$\beta = .10$	$\beta = .06$	Karambayya (1990)
- " "	$R = .22^{**}$	$R = .15^*$		$R = .08$		Smith, Organ et Near (1983)
- " "	$\beta = .34^{***}(2)$					Pearce (1993)
- Dépendance unilatérale	$R = .32^{**}$	$R = .15^*$				Pearce et Gregerson (1991)
- Indépendance	$\beta = -.20^{***}(2)$					Pearce (1993)
- Complexité		$R = .25^*$		$R = .00$		Pearce et Gregerson (1991)
Récompenses :						Hatcher, Ross et Collins (1989)
- Extrinsèques		$\beta = .23^*$	$\beta = .05$	$\beta = .14$	$\beta = .23^{**}$	Karambayya (1990)
- Intrinsèques		$\beta = .06$	$\beta = .38^{**}$	$\beta = .25^{**}$	$\beta = .21^*$	" "
- " "		$\beta = .147^*$ $\beta = .067$		$\beta = .000$	$\beta = .143^*$ $\beta = .080$	Podsakoff et al. (1990)
- Feedback		$\beta = -.045$		$\beta = -.064$		Farh, Podsakoff et Organ (1990)
Considération de l'organisation :	$R = .22$					Witt (1991)
- Suite aux CEO	$R = .29^{**}$ $.23^{**}$			$R = -.10$ $.02$		McNeely et Meglino (1992)
- Suite aux CIO	$R = .36^{**}$			$R = -.04$		" "

Tableau 4 (suite)

	C.C.O.	Entraide		Initiative	Dévouement	Soutien		
Variables	général	Altruisme-Courtoisie				Sportsmanship-Vertu civile		Auteurs
<hr/>								
Comportement du superviseur :								
- Encouragement		B= .22*(2)			B= .18*(1)			Smith, Organ et Near (1983)
-		B=-.034	B=-.029		B= .020	B= .094	B= .007	Podsakoff et al. (1990)
- Attentes élevées (performance)		B= .015	B= .064		B= .037	B= .044	B= .025	" " "
- Stimulation intellectuelle		B= .004	B= .044		B= .042	B= .011	B= .095	" " "
- Leadership transformationnel		B=-.149	B=-.297		B=-.047	B=-.276	B=-.254	" " "
- Surveillance :								
Observation		B=-.375*	B=-.594**		B=-.544*	B=-.210	B=-.709**	Niehoff et Moorman (1993)
Échange informel		B= .628*	B= .215		B=-.088	B= .102	B= .346	" " "
Rencontre formelle		B=-.258*	B=-.017		B=-.053	B=-.115	B=-.055	" " "

Les coefficients beta sont standardisés

(1) Cause directe

(2) Cause indirecte des CCO par analyse de sentier

(bis) Résultats identiques pour les deux échantillons

* $P \leq .05$

** $P \leq .01$

*** $P \leq .005$

**** $P \leq .001$

***** $P \leq .000$

ANNEXE B

Caractéristiques de la population

Tableau 19

Répartition des répondants selon le groupe d'âge

Groupe d'âge	N	%
21-24	21	8%
25-29	66	31%
30-34	79	37%
35-39	38	18%
40-47	12	6%

Tableau 20

Répartition des répondants selon le sexe

Sexe	N	%
Masculin	200	90%
Féminin	20	10%

Tableau 21

Répartition des répondants selon l'ancienneté dans le poste

Années	N	%
1	41	18%
2	130	58%
3	10	5%
4	5	2%
5	10	5%
6	7	3%
7	6	3%
8	5	2%
10	5	2%
11	5	2%

Tableau 22

Répartition des répondants selon l'origine urbaine/rurale

Lieu d'origine	N	%
Ferme	30	13%
Petit village	110	50%
Quartier résidentiel	20	8%
Ville (petite)	50	23%
Ville (moyenne)	10	4%
Ville (grande)	4	2%

Tableau 23

Répartition des répondants selon le niveau d'éducation

Niveau	N	%
Secondaire	139	62%
Collégial	82	37%
Universitaire	3	1%

Tableau 24

Répartition des répondants selon le niveau
de participation psychologique

Niveau	N	%
Absence	3	1%
Un peu	65	19%
Beaucoup	122	55%
Enormément	34	15%

Tableau 25

Répartition des répondants selon le niveau d'influence
désirée dans divers types de décisions

Niveau	N	%
Faible	-	-
Moyen	108	48%
Elevé	116	52%

Tableau 26

Répartition des répondants selon le niveau d'influence
perçue dans divers types de décisions

Niveau	N	%
Faible	48	21%
Moyen	130	58%
Elevé	46	21%

Tableau 27

Répartition des répondants selon le fossé
entre l'influence désirée et l'influence perçue

Fossé	N	%
Saturation	4	2%
Equilibre	32	14%
Insuffisance	188	84%

Tableau 28

Répartition des répondants selon le nombre de G.R.P.
auxquels ils ont participé

Nombre de G.R.P.	N	%
0	62	29%
1	51	23%
2	57	26%
3	30	14%
4	10	4%
5 et +	12	4%

Tableau 29

Répartition des répondants selon le niveau
d'expression des C.C.O.

Niveau	N	%
<u>Entraide</u>		
Faible	1	.5%
Moyen	46	22%
Elevé	163	77.5%
<u>Initiative</u>		
Faible	21	10%
Moyen	88	42%
Elevé	101	48%
<u>Dévouement</u>		
Faible	4	2%
Moyen	38	18%
Elevé	168	80%
<u>Soutien</u>		
Faible	25	12%
Moyen	126	60%
Elevé	59	28%

Tableau 30

Répartition des répondants selon les variables
représentant la P.P.D., en considérant
ceux ayant déjà participé dans un G.R.P.

Variables	N	Moyenne	Ecart-type
Participation psychologique	162	3,69	0,49
Influence désirée	162	3,94	0,47
Influence perçue	162	3,01	0,67
Fossé désir/influence	162	0,93	0,71

Tableau 31
Répartition des répondants selon les variables représentant
la P.P.D. en considérant le nombre de G.R.P.
auxquels ils ont participé

Variables	N	Moyenne	Ecart-type
<u>Jamais participé</u>			
Participation psychologique	62	3,70	0,43
Influence désirée	62	3,86	0,49
Influence perçue	62	2,85	0,67
Fossé désir/influence	62	1,01	0,76
<u>Participation à un G.R.P.</u>			
Participation psychologique	51	3,57	0,54
Influence désirée	51	3,93	0,42
Influence perçue	51	3,06	0,67
Fossé désir/influence	51	0,87	0,65
<u>Participation à deux G.R.P.</u>			
Participation psychologique	57	3,66	0,43
Influence désirée	57	3,92	0,52
Influence perçue	57	2,88	0,65
Fossé désir/influence	57	1,04	0,79
<u>Participation à trois G.R.P. et plus</u>			
Participation psychologique	51	3,85	0,52
Influence désirée	51	3,97	0,45
Influence perçue	51	3,12	0,68
Fossé désir/influence	51	0,85	0,67

ANNEXE C

Texte d'introduction à l'étude et lettres de remerciements

TEXTE D'INTRODUCTION À L'ÉTUDE
REMIS AU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
LORS DE LA PREMIÈRE RENCONTRE

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE DE RECHERCHE

(étude empirique)

DANS LE CADRE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES P.M.E.

effectué par

JOCELYNE GÉLINAS

dirigé par

BRUNO FABI

LES COMPORTEMENTS COOPÉRATIFS :
MANIFESTATION DE L'INTÉRÊT DES TRAVAILLEURS ENVERS LA
PARTICIPATION À LA PRISE DE DECISIONS

(Avril 1993)

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE

La responsabilisation des travailleurs dans le succès organisationnel constitue l'apogée de la participation à la prise de décisions. Afin d'y accéder, les dirigeants d'entreprises doivent, entre autres, stimuler les travailleurs à adhérer aux approches participatives puis s'assurer des effets objectifs réels de cette approche sur la responsabilisation de ces derniers dans l'organisation.

Les comportements dits coopératifs peuvent représenter la participation active des acteurs organisationnels dans la transformation du système dans lequel ils travaillent donc, en quelque sorte, peuvent indiquer leur niveau de responsabilisation dans le succès organisationnel. Il peut s'agir de comportements reliés à l'entraide, l'initiative personnelle, le dévouement et le soutien de l'organisation. Parmi ceux-ci nous retrouvons :

- faire des suggestions pour l'amélioration du produit, du département ou de l'organisation;
- chercher de façon active et constructive à faire adopter ses suggestions par l'organisation;
- lors de décisions susceptibles d'avoir de graves conséquences, exprimer ses opinions en toute franchise même si les autres ne sont pas d'accord;
- voir à sa propre formation en dehors du temps de travail;
- faire en sorte que les nouveaux employés se sentent accueillis au sein du groupe de travail;
- se porter volontaire dans des fonctions non exigées par son poste au travail, etc.

L'étude en cours envisage l'analyse des effets de la participation des travailleurs à la prise de décisions sur la manifestation des comportements coopératifs dans l'organisation.

Cet exercice nécessite la collaboration d'organisations prônant et appliquant l'approche participative. Ces approches peuvent être des comités consultatifs, des groupes de gestion de la qualité totale, des cercles de qualité, des groupes semi-autonomes, etc. Peu importe le vocable utilisé pour représenter l'approche participative implantée, toutes les entreprises sont invitées à participer à cette recherche et ce, indépendamment du secteur d'activité.

UTILITÉ DE LA RECHERCHE POUR L'ENTREPRISE PARTICIPANTE

Premièrement, cette étude dresse un portrait général des comportements coopératifs observés dans l'organisation, analyse qu'il serait intéressant de répéter dans deux ou trois ans afin de suivre l'évolution du personnel en termes de changement de comportements.

Deuxièmement, les comportements qui seront reliés à la participation à la prise de décisions représenteront ceux susceptibles d'être observés suite à l'implantation de l'approche participative. Ainsi, l'observation d'une différence positive dans la manifestation de ces comportements pourra constituer un signe objectif d'investissement personnel des travailleurs dans l'approche en cause donc, de son succès.

MÉTHODE DE CUEILLETTE DE DONNÉES

1. Questionnaire relatif aux variables socio-démographiques, de participation à la prise de décisions, etc.

Temps de réponse : environ 20 minutes.

Répondants : ceux faisant partie des G.R.P. ou non.

Quand : sur les heures de travail, si possible, afin de s'assurer d'un taux maximum de répondants et que le questionnaire soit complété par ces derniers. Ce test pourrait s'effectuer lors de la rencontre prévue par le comité, d'une rencontre spéciale, etc.

2. Questionnaire relatif aux comportements coopératifs.

Temps de réponse : environ 5 minutes.

Répondants : généralement, ce sont les chefs d'équipes qui évaluent les comportements des membres de l'équipe. Il pourrait toutefois être intéressant que chaque répondant ait à évaluer les comportements d'un autre membre du comité plutôt que d'attribuer la charge à une seule personne. Aussi, cette deuxième alternative aurait comme avantage l'évaluation des comportements coopératifs du chef d'équipe. Dans ce cas, un seul questionnaire regrouperait l'ensemble des concepts mesurés.

Il ne s'agit ici que de suggestions; nous sommes ouverts à toutes autres alternatives.

LETTRES DE REMERCIEMENTS

Grand-Mère le 20 juillet 1993

LETTRE DE REMERCIEMENTS

Monsieur, Madame, le (la) chef de section,

Mon récent passage dans votre organisation avait pour but de mener une enquête sur la coopération des travailleurs dans l'entreprise. Je vous rappelle que cette étude constitue le coeur de ma thèse de maîtrise en gestion des P.M.E., études que je poursuis à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Cette courte lettre vise principalement à vous remercier, vous et plusieurs membres de votre groupe de travail, pour votre coopération à l'avancement de la science organisationnelle.

En effet, malgré les contraintes de temps ainsi que les responsabilités qui vous incombent tous, vous avez su répondre promptement à ma demande et, je vous en suis reconnaissante.

Aussi, j'ai grandement apprécié l'extrême gentillesse et l'accueil chaleureux de l'ensemble des membres de votre organisation.

Ce sera avec grand plaisir que je partagerai avec vous, dès l'automne 1993, les résultats concrets de cette étude qui vous concerne tous.

Merci encore une fois de votre patience, de votre écoute et de votre collaboration.

Bien à vous,

Jocelyne Gélinas
Etudiante à la Maîtrise en Gestion des P.M.E.
Université du Québec à Trois-Rivières
Trois-Rivières, Québec.

P.S. Vous trouverez ci-joint une liste des membres du groupe ayant pu participer à l'étude.

Grand-Mère le 16 juin 1993

LETTRE DE REMERCIEMENTS

Madame l'administrateur des ressources humaines,

Quelques mots pour vous remercier, vous et l'équipe du service des Ressources Humaines, de m'avoir permis d'effectuer une étude sur la coopération des travailleurs dans l'entreprise, auprès des membres de votre organisation.

Aussi, lors de mon passage dans l'entreprise, j'ai grandement apprécié l'empressement de tous à répondre à mes interrogations.

L'automne venu, je devrais être en mesure de vous faire part des résultats obtenus, à la fois par le biais d'un document écrit et d'une présentation.

Espérant avoir su m'exécuter tel qu'il vous convient de le faire, je vous prie de me croire,

Bien à vous,

Jocelyne Gélinas
Etudiante à la maîtrise en gestion des P.M.E.
Université du Québec à Trois-Rivières
Trois-Rivières, Québec

P.S. Vous trouverez ci-inclus, une copie de la lettre envoyée à tous les chefs de section ayant participé à l'étude.

ANNEXE D

Questionnaires

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS RIVIÈRES

C. P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada, G9A 5H7
Téléphone : (819) 376-5080

Département d'administration et d'économique

QUESTIONNAIRE**ÉTUDE DE LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS
À LA PRISE DE DÉCISIONS**

Ce questionnaire doit être rempli par un employé faisant partie de l'équipe d'une aluminerie Canadienne.

Ce questionnaire a été conçu pour être rempli rapidement et facilement. Ayez l'obligeance de répondre à toutes les questions. **Toutes vos réponses resteront confidentielles et feront l'objet d'un traitement statistique.**

Cette recherche ne peut se réaliser

sans votre collaboration

On vous demande 25 à 30

minutes de votre temps

INSTRUCTIONS GÉNÉRALES

174

Le but de cette étude est de connaître votre opinion à l'égard de votre participation à la prise de décisions au sein de l'organisation.

Dans les pages suivantes, vous trouverez une série d'énoncés reliés aux différents aspects de la participation des travailleurs (euses) à la prise de décisions. Vous devez donner votre opinion pour chacun d'entre eux en encerclant le chiffre correspondant.

L'exemple suivant illustre l'expression d'une opinion ainsi que le sens de celle-ci.

Votre sport préféré est le jogging :

Pas du tout d'accord	1	Assez d'accord	4
Pas d'accord	2	Tout à fait d'accord	5
D'accord	3		

Pas du tout
d'accord

Tout à fait
d'accord

1

2

3

4

5

Selon la réponse de cette personne, elle ne serait pas d'accord avec le fait que le jogging soit son sport favori.

En résumé :

1. Répondez rapidement, en vous fiant à votre première impression.

RÉPONDEZ SELON VOS PROPRES OPINIONS SEULEMENT

2. Encerclez la position de l'échelle (le numéro) qui correspond à votre opinion sur l'énoncé.
3. N'inscrivez qu'une seule position par échelle.
4. Veuillez aussi répondre aux questions d'information générale qui se trouvent à la fin du questionnaire. Vous pouvez exprimer tout commentaire personnel sur la dernière page du questionnaire.

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLLABORATION

1. Nous vous présentons quatre interrogations et un énoncé relatifs à votre **influence en général dans votre milieu de travail**. Pourriez-vous exprimer votre **opinion** à chaque point selon les cinq choix de réponses suggérés :

En général, jusqu'à quel point avez-vous votre mot à dire ou une influence sur la façon d'accomplir vos tâches?					Ne rien inscrire ici
Aucune	Très peu	Un peu	Beaucoup	Énormément	
1	2	3	4	5	___ 1
Dans quelle mesure pouvez-vous décider de la façon de faire votre travail? Je prends :					
Aucune décision	Très peu	Un peu	Beaucoup	Toutes les décisions	
1	2	3	4	5	___ 2
En général, jusqu'à quel point avez-vous votre mot à dire ou une influence sur ce qui se passe dans votre groupe de travail?					
Aucune	Très peu	Un peu	Beaucoup	Énormément	
1	2	3	4	5	___ 3
En général, jusqu'à quel point avez-vous votre mot à dire ou une influence sur les décisions pouvant affecter votre travail?					
Aucune	Très peu	Un peu	Beaucoup	Énormément	
1	2	3	4	5	___ 4
Mes supérieurs sont réceptifs et écoutent mes idées et mes suggestions.					
Jamais	Rarement	Souvent	Généralement	Toujours	
1	2	3	4	5	___ 5

2. Pour les deux questions suivantes, pourriez-vous exprimer votre **opinion** pour chaque point selon les cinq choix de réponses proposés.

a) Selon vous, jusqu'à quel point les travailleurs (euses) devraient-ils (elles) avoir leur **MOT A DIRE** ou **EXERCER DE L'INFLUENCE** dans les sujets suivants?

	Aucune <u>Influence</u>					Énormément <u>d'influence</u>	Ne rien inscrire ici
. Façon dont le travail est effectué	1	2	3	4	5		___ 6
. Maintien de la qualité	1	2	3	4	5		___ 7
. Vitesse d'exécution du travail	1	2	3	4	5		___ 8
. Quantité de travail à produire dans une journée	1	2	3	4	5		___ 9
. Distribution des tâches	1	2	3	4	5		___ 10
. Début et fin de la journée de travail	1	2	3	4	5		___ 11
. Licenciement des employés (es) qui exécutent mal leur travail ou ne rendent pas au travail	1	2	3	4	5		___ 12
. Embauche des nouveaux membres de votre équipe de travail	1	2	3	4	5		___ 13
. Règlement des différends et des plaintes	1	2	3	4	5		___ 14
. Promotions	1	2	3	4	5		___ 15
. Utilisation de la nouvelle technologie	1	2	3	4	5		___ 16
. Sélection de votre superviseur (e)	1	2	3	4	5		___ 17
. Santé et sécurité au travail	1	2	3	4	5		___ 18
. Environnement	1	2	3	4	5		___ 19
. Formation du personnel	1	2	3	4	5		___ 20

b) Jusqu'à quel point avez-vous **RÉELLEMENT** votre **MOT À DIRE** ou **EXERCEZ-VOUS DE L'INFLUENCE** dans les sujets suivants?

	<u>Aucune influence</u>		<u>Énormément d'influence</u>			Ne rien inscrire ici
. Façon dont le travail est effectué	1	2	3	4	5	___ 21
. Maintien de la qualité	1	2	3	4	5	___ 22
. Vitesse d'exécution du travail	1	2	3	4	5	___ 23
. Quantité de travail à produire dans une journée	1	2	3	4	5	___ 24
. Distribution des tâches	1	2	3	4	5	___ 25
. Début et fin de la journée de travail	1	2	3	4	5	___ 26
. Licenciement des employés (es) qui exécutent mal leur travail ou ne se rendent pas au travail	1	2	3	4	5	___ 27
. Embauche des nouveaux membres de votre équipe de travail	1	2	3	4	5	___ 28
. Règlement des différends et des plaintes	1	2	3	4	5	___ 29
. Promotions	1	2	3	4	5	___ 30
. Utilisation de la nouvelle technologie	1	2	3	4	5	___ 31
. Sélection de votre superviseur (e)	1	2	3	4	5	___ 32
. Santé et sécurité au travail	1	2	3	4	5	___ 33
. Environnement	1	2	3	4	5	___ 34
. Formation du personnel	1	2	3	4	5	___ 35

II INFORMATIONS GÉNÉRALES

Ne rien
inscrire ici

1. Âge : _____ 36

Sexe : _____ 37

2. Nombre d'années dans la fonction actuelle : _____ 38

3. Nombre d'années chez LAURALCO : _____ 39

Pour les informations suivantes, veuillez répondre par un X à l'endroit approprié. Une seule réponse par information demandée.

4. Dans quel service travaillez-vous?

. Approvisionnement-magasin _____ 40

. Carbone _____

. Electrolyse _____

. Fonderie _____

. Entretien _____

. Environnement _____

5. Faites-vous actuellement partie d'un groupe de résolution de problèmes?

oui _____ non _____ ne sais pas _____ 41

6. Si vous avez répondu non à la question 5, avez-vous déjà fait partie d'un groupe de résolution de problèmes?

oui _____ non _____ ne sais pas _____ 42

Si vous avez répondu non ou ne sais pas, souhaiteriez-vous faire partie d'un groupe de résolution de problèmes?

oui _____ non _____ ne sais pas _____ 43

7. Dans combien de groupes avez-vous participé jusqu'à aujourd'hui? (incluant ceux en cours) _____ 44
 0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 et + _____
 (nombre)
8. Faites-vous partie d'un des trois comités de résolution de problèmes (environnement, santé et sécurité, affichage de postes)?
 oui _____ non _____ ne sais pas _____ 45
9. Quelle était la taille de la communauté dans laquelle vous avez demeuré le plus longtemps, de votre naissance à la fin de vos études secondaires?
 . sur une ferme _____ 46
 . dans un petit village mais pas sur une ferme _____
 . dans un quartier résidentiel près d'une ville _____
 . dans une petite ville (moins de 50 000 habitants) _____
 . dans une ville moyenne (plus de 50 000 habitants) _____
 . dans une grande ville (plus de 100 000 habitants) _____
10. Quel est votre niveau de scolarité?
 secondaire _____ collégial _____ universitaire _____ 47

COMMENTAIRES : _____

Le but de cette étude est de connaître votre opinion à l'égard de la participation actuelle des travailleurs (euses) au sein de l'organisation.

Dans les pages suivantes, nous vous présentons un certain nombre d'affirmations portant sur des comportements pouvant être manifestés dans l'entreprise.

Pour chacun (e) des travailleurs (euses) inscrits (es) sur la liste qui vous est remise, pourriez-vous évaluer leurs comportements.

IL NE S'AGIT PAS D'UNE ESTIMATION GLOBALE DES COMPORTEMENTS DE CES TRAVAILLEURS (EUSES). Nous vous demandons de bien vouloir évaluer chaque travailleur (euse) individuellement, donc de remplir un questionnaire par employé (e).

Pour chaque énoncé, vous devez donner votre opinion en encerclant le chiffre correspondant. L'exemple suivant illustre l'expression d'une opinion ainsi que le sens de celle-ci.

Votre sport préféré est le jogging :

Pas du tout d'accord	1					Assez d'accord	4
Pas d'accord	2					Tout à fait d'accord	5
D'accord	3						

Pas du tout
d'accord

Tout à fait
d'accord

1

2

3

4

5

Selon la réponse de cette personne, elle ne serait pas d'accord avec le fait que le jogging soit son sport favori.

En résumé :

1. Encercler la position de l'échelle (numéro) qui correspond à votre opinion sur l'énoncé.

RÉPONDEZ SELON VOS PROPRES OPINIONS SEULEMENT

2. N'inscrivez qu'une seule position par échelle.
3. Vous pouvez exprimer tout commentaire personnel sur la dernière page du questionnaire.

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLLABORATION

Pourriez-vous exprimer votre **opinion** pour chaque énoncé selon les cinq choix de réponses suivants :

	<div> <div>Pas du tout</div> <div><u>d'accord</u></div> </div>					<div> <div>Tout à fait</div> <div><u>d'accord</u></div> </div>	Ne rien inscrire ici
. Agit toujours de façon remarquable afin que les nouveaux (elles) employés (es) se sentent bienvenus (es) au sein du groupe de travail	1	2	3	4	5		___ 48
. N'est jamais disposé (e) à écouter les problèmes et les inquiétudes de ses collègues	1	2	3	4	5		___ 49
. Même dans les situations les plus difficiles, fait preuve d'intérêt et de courtoisie véritables à l'égard de ses collègues et ce, qu'il s'agisse de situations personnelles ou reliées à l'entreprise	1	2	3	4	5		___ 50
. Aide volontairement les nouveaux (elles) employés (es) à s'adapter à leur travail	1	2	3	4	5		___ 51
. Adapte fréquemment son horaire de travail afin que les demandes d'absence des autres employés (es) soient autorisées	1	2	3	4	5		___ 52
. Agit toujours de façon remarquable afin d'aider ses collègues à résoudre les problèmes relatifs au travail	1	2	3	4	5		___ 53
. Encourage les autres à essayer des façons nouvelles et plus efficaces d'effectuer leur travail	1	2	3	4	5		___ 54

	Pas du tout <u>d'accord</u>					Tout à fait <u>d'accord</u>	Ne rien inscrire ici
. Stimule souvent les autres à exprimer leurs idées et leurs opinions	1	2	3	4	5		___55
. Propose fréquemment, à ses collègues, des suggestions sur la façon dont le groupe peut s'améliorer	1	2	3	4	5		___56
. Pour les questions pouvant avoir de graves conséquences, exprime son opinion en toute franchise même si les autres ne sont pas d'accord	1	2	3	4	5		___57
. Encourage ses collègues plus hésitants (es) ou réservés (es) à exprimer leurs opinions, afin de les inciter à s'exprimer	1	2	3	4	5		___58
. Assiste à des séances de formation ou d'information, non obligatoires, en dehors des heures de travail	1	2	3	4	5		___59
. Cherche de façon active et constructive à faire adopter ses suggestions par l'organisation	1	2	3	4	5		___60
. Tente, de façon particulière, d'acquérir plus de connaissances sur les techniques et les habiletés liées à ses tâches	1	2	3	4	5		___61
. Assiste à des réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui aident l'organisation	1	2	3	4	5		___62
. Recherche des responsabilités et/ou des tâches supplémentaires bien que cela augmente sa charge de travail	1	2	3	4	5		___63

	<u>Pas du tout d'accord</u>				<u>Tout à fait d'accord</u>	Ne rien inscrire ici
. Accomplit ses tâches en y apportant un soin tout particulier	1	2	3	4	5	___64
. Exécute toujours le travail dans le délai fixé, ou même avant	1	2	3	4	5	___65
. Accomplit ses tâches avec un nombre exceptionnellement faible d'erreurs	1	2	3	4	5	___66
. Perd souvent son temps au travail	1	2	3	4	5	___67
. Revient rarement en retard de ses pauses et de son repas	1	2	3	4	5	___68
. Défend l'organisation lorsque les autres employés (es) la critiquent	1	2	3	4	5	___69
. Défend l'organisation lorsque les personnes de l'extérieur la critiquent	1	2	3	4	5	___70
. Insiste auprès des personnes de l'extérieur sur les avantages qu'il y a à travailler dans cette organisation	1	2	3	4	5	___71
. Se montre fier (e) de l'organisation lorsqu'il (elle) la représente en public	1	2	3	4	5	___72
2. Dans quel service travaille l'employé (e) évalué (e)?						
. Approvisionnement-magasin	_____					___73
. Carbone	_____					
. Electrolyse	_____					
. Fonderie	_____					
. Entretien	_____					
. Environnement	_____					